

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة فرحات عباس- سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم
تخصص علوم اقتصادية
بعنوان:

**دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير
و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة لعينة من مسيري مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة -**

إعداد الباحثة : **سامية خرخاش**

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أ.د. بوعظم كمال
مقرر	جامعة سطيف 1	أ.د. بن يعقوب الطاهر
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أ.د. بروش زين الدين
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أ.د. هارون الطاهر
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أ.د. بوعشة مبارك
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	د. عكي علواني عمر

السنة الجامعية 2014 / 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

سورة يوسف : الآية 76

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

سورة البقرة: الآية 269

﴿ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

سورة البقرة: الآية 286

كلمة شكر وعرفان

" رب اوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن اعمل عالما ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "
سورة النمل الآية-19-

أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز
هذه الأطروحة وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف : **د.ا.ب.ن يعقوب الطاهر** على مرونته الكبيرة التي تحلى
بها معي و على ما أحاطني به من رعاية علمية خالصة وما قدمه لي
من تشجيع ودعم و لم يبخل علي بعبائه ونصائحه وتعاونه...

ويتطلب العرفان أن أقدم شكري واعتزازي لأساتذتي الأفاضل وأخص منهم بالذكر
الأستاذ الدكتور **وابح بوقرة** عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
بجامعة المسيلة ، و الأستاذ الدكتور **صالح صالحي** عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير بجامعة سطيف على مساعدتهم لمناقشة هذه الأطروحة.
بالإضافة للأستاذ الدكتور **محزي لخضر** والأستاذة **بلفيطح ريم** من جامعة المسيلة على ما
أبدوه من ملاحظات قيّمة عززت منهجية الدراسة النظرية و التطبيقية .

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل وإثرائه.

ختاما أسجل شكري وتقديري واحترامي لكل من مد يد العون والمساعدة لي وأسدى
المشورة الصادقة خلال إعدادي هذه الأطروحة ، وإلى الذين تعذر ذكرهم لكن الله يذكرهم
جزاهم الله عني خير الجزاء. بارك الله فيكم جميعا

الباحثة : سامية خرخاش

الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و جملنا بالعافية.
أتقدم بإهداء عملي

إلى روح عمتي خديجة طيبه الله ثراها و أسكنها فسيح جناته

إلى الكريمين العزيزين أمي و أبي حفظهما الله.
إلى اخوتي و أخواتي .

إلى زوجي العزيز عبد الرشيد.

إلى فلذتي كبدي ولدي محمد الصديق و أحمد ياسين .
إلى جميع أفراد عائلتي.

إلى كل أستاذات وأساتذة جامعة المسيلة ، خاصة استاذات قسم العلوم التجارية مع تحية
إكبار وتقدير لهم جميعا.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذه الأطروحة.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا الأطروحة.



مقدمة

يعتبر موضوع التنمية من المواضيع، التي حظيت باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين، ومن طرف القادة السياسيين خاصة في دول العالم الثالث، وذلك نظراً لأهمية التنمية في إحداث التقدم والتطور وتقليص الهوة بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة.

تنمية الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال عملية التنمية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين: الانتشار السريع لتقنية المعلومات والعولمة واتفاقية التجارة العالمية .

كما أن تنمية الموارد البشرية وترشيدها أصبح ضرورة ملحة لا يمكن التغاضي عنها، حيث لا بد من وجود إستراتيجية واضحة للتنمية الصناعية يمكن على أساسها وضع إستراتيجية ناجعة لتنمية الموارد البشرية في ظل استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ويؤكد ذلك العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Parhalad و Porter و Hamel من أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، وبالتالي وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز...)

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور، ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، و نوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد وثقافة الشعوب وطرق وأساليب العمل والإنتاج... أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم.

كما يلعب الإعلام دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطن والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة.

لقد أصبحت المعلوماتية أداة لا غنى عنها في مجال الأعمال، مع وجود تقنيات الشبكات والاتصالات، محل التلصص والفاكس والهاتف والبريد، وأصبحنا نتكلم عن الثقافة المعلوماتية، فأصبح بإمكان اليوم التحدث عن الأمية المعلوماتية للمؤسسات والتي تجعلها عاجزة عن التفاعل مع العالم الاقتصادي الحديث .

حيث تحولنا من عالم الأعمال التقليدية إلى عالم الأعمال الالكترونية، والذي يستخدم فيه تقنيات المعلومات والاتصالات لإجراء عمليات التبادل التجاري وتداول المعلومات التي تتدفق بغير عوائق... فهذه التحولات تتطلب تعديلات وتغييرات على مستوى القوانين والأنظمة وعلى مستوى البنى التحتية

وعلى مستوى الموارد البشرية، حيث إن ثورتي الاتصالات والمعلومات والتزاوج بينهما الذي أدى إلى ظهور " مجتمع المعرفة " أو " مجتمع المعلومات " الذي يؤكد على أهمية التغيير في المؤسسات حيث أصبح لزاما عليها مواكبة التطور التكنولوجي ومن المؤكد أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها أثر كبير على المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي سينجر عنه تغييرات في أنظمتها الإدارية وبالتالي على تسييرها لمواردها البشرية التي لها دور أساسي في إحداث التغيير نفسه وهذا التغيير يبدأ من تنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة.

أولا : تحديد وصياغة الإشكالية

يعد موضوع تنمية المؤسسات الاقتصادية من أهم المواضيع التي تشغل حيزا كبيرا من قضية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، و نظرا لوجود تحديات عالمية فرضتها عملية التنمية الاقتصادية العالمية فقد تولدت الحاجة إلى تطوير هذا القطاع ليكون الأقوى وقادرا على المنافسة ويلعب دورا رياديا في عملية التنمية، ولا يتسنى ذلك إلا بتنمية الموارد البشرية وتسيير فعال عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

و من هذا التصور يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

و من هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

1- ما مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات العامة؟

3- ما تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

4- ما تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ثانيا : الفرضيات

1- تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بدرجة متوسطة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية تعزى للبيانات العامة.

3- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير إيجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

4- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

لقد اخترنا هذا الموضوع لإبراز أهمية استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تلعب دورا كبيرا في نمو الاقتصاد الوطني بصفة عامة، حيث لها دور حيوي وهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتمثل في الإسهام بإنتاج السلع والخدمات بشكل مرّن وحسب الطلب، و استيعاب نسبة عالية من العمالة، لرفع مستوى الادخار والاستثمار لدى المواطنين، وإيجاد قاعدة عريضة من العاملين المهرة الذين يشكلون مخزونا استراتيجيا للتوسع الصناعي والتقدم التقني، و توفير تربة خصبة لنمو مواهب تنظم المشاريع وإدارتها.

ولكي تتمكن هذه المؤسسات من الارتقاء والنجاح في الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة لابد لها من تنمية المهارات الإدارية ومهارات العاملين بها ولا يتسنى لها ذلك إلا باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير مواردها البشرية عن طريق استخدام الشبكة الالكترونية والتدريب التفاعلي...

رابعا : أهداف البحث

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته، و أن لكل بحث أهداف فإن غرضنا من هذا البحث تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية ودور استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ومحاولة توطئتها،

- نطمح من خلال بحثنا هذا إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث المتعلقة بالموضوع،

- كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين سندا أو منطلقا لإجراء مزيدا من البحوث تغطي نقاط القصور التي لم نتطرق لها في بحثنا هذا.

- إعطاء صورة عن واقع استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها.

خامسا : الدراسات السابقة

أما فيما يخص الدراسات السابقة، فإنه من الصعب تحديد دراسة تتناول دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، خاصة وأن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تطور مذهل وسريع، بينما توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت بتحليل أحد مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه أو المتقاطعة مع بحثنا وسنعرض ما توفر

لدينا من هذه الدراسات حتى نتمكن من استخلاص درجة اختلاف دراستنا عن غيرها من مختلف الجوانب وفيما يلي جملة من هذه الدراسات السابقة :

* دراسة مصطفى مصطفى كامل (1996) بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة" وهي دراسة تطبيقية تهدف إلى تحديد التأثيرات المتوقعة لاستخدام تطبيقات تكنولوجيا الحاسبات في المؤسسة على النواحي المتعلقة بتصميم الوظيفة فيما يتعلق بالخصائص الأساسية للوظيفة والحالات النفسية لشاغليها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

استخدام تطبيقات تكنولوجيا الحاسبات يؤدي إلى حدوث تغيرات في الخصائص الأساسية للوظيفة مثل زيادة درجة التنوع في المهارات، زيادة درجة توحيد المهام وإتمام العمل داخل الوظيفة، زيادة درجة أهمية المهام التي تحتوي عليها الوظيفة وزيادة درجة الاستقلالية التي توفرها الوظيفة لشاغليها. استخدام تطبيقات الحاسبات يؤدي إلى حدوث بعض التغيرات في الحالات النفسية لشاغل الوظيفة مثل زيادة إحساس شاغل الوظيفة بمدلول ومعنى العمل الذي يقوم به.

* دراسة لـ Henson (1996) تحت عنوان : "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية" من أهم أهداف هذه الدراسة معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، حيث أجريت الدراسة على عينة من 75 عاملاً، وكانت طبيعة الدراسة، دراسة تطبيقية في شركتين الأولى للصيرفة والثانية لصناعة الملابس، من أبرز النتائج أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية.

- دراسة لـ Powel and micallef (1997) تحت عنوان : " تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية - دور العنصر البشري، الأعمال، والموارد التكنولوجية" هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على تحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة : الموارد البشرية، الأعمال، والموارد التكنولوجية لبيان أثر هذه العلاقة في أداء المؤسسة، حيث أجريت الدراسة على عينة من 65 مديراً، وكانت طبيعة الدراسة، دراسة تطبيقية في محلات صناعة التجزئة بالولايات الأمريكية المتحدة. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تحقق كفاءة إنتاجية كبيرة إذا ما أحسن استخدامها، وأن امتلاك هذه التكنولوجيا بحد ذاته لا يوفر تلك الكفاءة ما لم تتكامل مع المتغيرين الآخرين (الموارد البشرية وموارد الأعمال).

* وفقاً لدراسة Raoul Bruno (2000) تحت عنوان: "التصنيعية لاختبار مجتمع المعلومات"، حيث انطلق من سرد أزمة شركة "فورد" التي أحدثت الاقتصاد الجديد الصناعي في العشرينيتين الأخيرتين ... إلى عولمة المؤسسات التجارية والأسواق ...

و توصل في الأخير أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بالإضافة إلى التكنولوجيات الاجتماعية كانت المحركة والمؤثرة في إدارة الأعمال، تسيير الموارد البشرية، التسويق والإشهار ... وأوضح كيف هو ممكن أن التصنيع الجديد يأتي من المعلومة والاتصال.

* دراسة Gavaere virginie (2002) تحت عنوان: تطور العمل بواسطة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، حيث هذا البحث يؤكد أن تطور العمل وازدهاره يتم باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و أن تطبيقات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عالم الشغل أو العمل تتم بأربعة كفاءات أو أشكال وهي : الاتصال الإلكتروني ؛ معالجة المعلومات ؛ إدخال الوسائل ؛ وتكييف المهام أو المعرفة مع المهارة، و خلص هذا البحث بالنتائج التنظيمية والاجتماعية لكل كفاءة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .

* دراسة De Ronge Yves (2002) بعنوان: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على مراقبة التسيير وكان هدف هذه الدراسة هو فحص أثر إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على وظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسات ؛و بعد تحليل لمراقبة التسيير الكلاسيكية للمؤسسة التي تطورت في بداية القرن الماضي والتي تتماشى مع المبادئ التنظيمية لنموذج التaylorي، أعطى إعادة تعريف مراقبة التسيير من أجل تكيفه مع المحيط المتغير بالإضافة إلى المتطلبات المتزايدة لمرونته التي تظهر أنها تدخل في تضاد مع متطلبات المراقبة. وخلص إلى أن إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها أثر كبير انطلاقاً من تحليل المتغيرات الداخلة في توظيف المنظمات تبعاً لمشاريعها المدمجة في التسيير إلى تعميم المعلومة وإدماج كامل لوظائف المؤسسة من أجل تطورها ورقياً.

* دراسة Deffayet Sylvie (2002) بعنوان: التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ومراقبة العلاقة الإدارية، و حسب هذه الدراسة فإن التحولات التنظيمية الحالية ببروز الشبكة التي لها تأثير كبير على كفاءات تطبيق الرقابة داخل العلاقة الإدارية للأعمال والتي تضع تحت تصرف الأفراد والمجموعات عدد هائل من المعدات لمراقبة النشاطات ؛فإن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تأتي لتأكيد على الحركة الدائمة والذاتية لجماعات العمل .

* دراسة سعد ابراهيم حمد المشهداني (2002) بعنوان "تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وعملية التدريب وأثرهما في المقدرات الجوهرية :دراسة ميدانية في الشركات العامة للنقل البري في العراق" خلصت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أظهرت امتلاك مديري الإدارة (العليا والوسطى والدنيا) في الشركات العامة للنقل البري وعياً وإدراكاً بتقانة المعلومات وعملية التدريب والمقدرات الجوهرية، وتأكدت العلاقة الارتباطية المعنوية بين تقانة المعلومات وعملية التدريب والمقدرات الجوهرية، وإن تقانة المعلومات متغير مؤثر في عملية التدريب والمقدرة الجوهرية.

* دراسة خالد محمد طلال بني حمدان (2002) بعنوان (تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية) .

ومن الاستنتاجات العملية التي خرجت بها الدراسة هو وجود ضعف في عناصر نظم معلومات الموارد البشرية وخاصة في عنصري الاستقطاب والتدريب والتطوير وما يترتب على ذلك من ضعف في أداء

العاملين. وفي مجال رأس المال الفكري ظهرت نتيجة ضرورة زيادة تنشيط عناصر المتغير المتمثلة في المحافظة والاهتمام بالزبائن والاستقطاب والتنشيط والصناعة. وقد ظهرت علاقات ارتباط قوية فيما بين متغيرات الميزة التنافسية ولم يظهر الترابط بين متغيرات نظم المعلومات ورأس المال جميعها وإنما وجدت علاقة اعتمادية وتجانس.

ومن الاستنتاجات المتعلقة بالأثر وجود انخفاض في تكلفة خدمات التأمين كعنصر من عناصر الميزة التنافسية بوجود المتغير الوسيط (رأس المال الفكري). كما تبين أن التمايز والإبداع يتأثران بصورة متزايدة باستخدام رأس المال الفكري للبيانات والمعلومات التي يوفرها نظام الموارد البشرية بما يفضيه من افكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة. ويظهر من خلال هذه الدراسة وجود إشارات واضحة إلى إدارة المعرفة ودورها في زيادة القيمة للشركات مدار البحث، وهو ما تحاول الدراسة الحالية توضيحه في قطاع البنوك التجارية الأردنية .

* دراسة محمد سالم الصفدي، (2002) بعنوان "استخدام الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة " حيث بين أن مشاركة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في صنع القرار الإداري أصبحت أداة فاعلة فيه وأحدثت قفزات جبارة في التغيير والتجديد وتمثل ذلك في الأعمال الإلكترونية بشتى صنوفها مما جعل تكنولوجيا المعلومات من أهم سمات هذا العصر كونها تدخل في جميع ميادين المعرفة الاقتصادية وتطبيقاتها وتؤدي إلى تحسين الأداء وسرعة الإنجاز.

ولكن التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات ليس في الحصول على البرمجيات ونظم المعلومات وإنما في قدرة القطاعات الاقتصادية والإدارية المختلفة للاستخدام الفعال لهذه النظم والبرمجيات في الاتجاهات المتعددة ومن بين هذه الاتجاهات هي: التسويق والنقد الإلكتروني وعمليات البنوك. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على مواكبة المنظمات العربية للتحديث والتطوير واستخدام قواعد المعلومات ونظم دعم القرار وعمليات المحاكاة والنمذجة في اتخاذ القرارات، وقد أجريت الدراسة في الأردن.

* دراسة Demissy .B (2003) بعنوان "صعوبات اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الجهات الفاعلة في الشركة : ما يمكن المساهمة لوظيفة الموارد البشرية"

حسب هذا البحث فإن المؤسسات تهافتت على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أجل التحسين والتجديد الذي تمنحه هذه التكنولوجيات للمنظمات وخاصة لوظيفة الموارد البشرية، ولكن بعد بضع سنين من الاستعمال ورغم التطورات المتجددة يثير هذا البحث مسألة الصعوبات الناجمة عن هذه التجديدات والتي حددت التأثير المترتب ويتساءل عن دور وظيفة الموارد البشرية الحديث الذي يمكنها من التحسين والتطور.

* دراسة Nor Shahriza Abdul Karim (2004) بعنوان "العلاقة بين البيئة والمسح الضوئي للتصرف التنظيمي للمعلومات"، حسب هذا البحث فإن مجيء التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال حول طريقة تنظيم المعلومة وتسييرها واكتسابها في المنظمات التجارية ويؤكد البحث على أن مدراء

المعلومة بالنسبة إليهم الحاجة للمعلومة في منظماتهم مهمة من أجل إرضاء حاجاتهم لها وأن المؤسسات تبحث وتكيف وتسير المعلومة والمعرفة ؛ ولسيرورتها هو تأمين المنافسة واستمرار بقاء المؤسسة ويتأتى ذلك عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسير الموارد البشرية .

* دراسة لمين علوطي،(2008) بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة"،حسب هذا البحث بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وخاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبحت الادارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية إلى الحد الذي اظهر نمط ادارة جديد يرتكز بالأساس على تنمية وتطوير المعلومات والمعارف لدى الموارد البشرية التي أصبحت بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدار بأنماط جديدة غير تقليدية مما أدى إلى زيادة وكفاءة هذه الموارد. هذا النمط هو الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي اقترنت بدورها بالانتشار الواسع والاستخدام الكثيف للتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الاداري المتعلق بالموارد البشرية، وقد اكتسحت هذه التكنولوجيا كافة الاعمال الادارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما شملت مختلف المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل اداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الالكترونية العالية، كالحاسوب ووسائل الاتصال الالكترونية، وخلص إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى تحسين ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

**** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تختلف دراستنا عن هذه الدراسات السابقة في الآتي :

- كونها أملت بثلاثة متغيرات وهي التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ؛تنمية الموارد البشرية ؛تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في حين الدراسات السابقة المذكورة عالجت متغير واحد أو متغيرين معا فقط من هذه المتغيرات التي عالجتها في دراستنا .
- كما أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تطور سريع ومذهل وأن بعض من هذه الوسائل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لم تتطرق إليها الدراسات السابقة .
- استخدمنا في دراستنا في جانبها التطبيقي الاساليب الاحصائية الحديثة من خلال البرامج الاحصائية حيث استخدمنا الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (الاستقرائي) عن طريق الانحدار البسيط الخطي والمتعدد، لنخلص في الأخير بنموذج لمعادلة الانحدار ؛في حين استخدمت بعض الدراسات السابقة الاحصاء الوصفي فقط، وأغلبية الدراسات السابقة اكتفت بالجانب النظري أو استخدمت المقابلة أو دراسة مقارنة.

- الدراسات السابقة كان تحليل دراستها مبني على عينة من العمال أما دراستنا فتحليلها مبني على عينة من المسيرين .

سادسا : محددات البحث

يمكن الاخذ بنتائج واقتراحات هذا البحث والعمل على تعميمه في ضوء المحددات الآتية :
للإجابة على الاشكالية اقتصرت الدراسة على نموذج الاستبيان المبني على مدى استخدام مفردات العينة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ومدى تأثيرها في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

مفردات العينة اقتصرت على المسيرين في المؤسسات الاقتصادية :مدراء المؤسسات، ورؤساء المصالح ومسؤولوا الاقسام .

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الناشطة في ولاية المسيلة والتي استجابت وتعاونت معنا من اجل القيام بهذه الدراسة.

اقتصرت الدراسة في شقها الميداني على مجال زمني امتد بين سنتي 2011 و 2013 .

سابعا : : منهجية البحث

لقد اتبعنا في انجاز هذا البحث على الآتي :

الأسلوب الوصفي التحليلي : الذي هو أداة لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث لتحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث. حيث استعنا بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، رسائل، أطروحات، مقالات منشورة في مجلات ومواقع على الانترنت.

الأسلوب الوصفي التاريخي : الذي يسمح بتفسير الوضع الراهن وربطه بالماضي وبالتالي محاولة الكشف عن عناصر المشكلة التي تبقى غامضة أو مبهمة ما لم تعد للماضي وتتبع تطورها خلال الزمن.

دراسة حالة : استخدمت لتحليل وتحديد وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ودرجة تأثير الموارد البشرية بها ؛حيث قمنا بإنجاز استبيان وتوزيعه على مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة التي وافقت أن تتجاوب مع الاستبيان وذلك قصد معرفة اتجاهات المسيرين تجاه هذه التكنولوجيات وما هي المزايا والآثار التي ألحقتها هذه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير وتنمية مواردها البشرية.

أما بالنسبة للتوثيق فاتبعنا طريقة الـ APA (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION) لجمعية علماء النفس الامريكيين التي تعتمد على التوثيق في المتن.

ثامنا : صعوبات البحث

إن أي بحث علمي لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث. أما أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا فهي:

صعوبة تناول الموضوع أصلاً، تعتبر أكبر حاجز، خاصة وأنه يتناول عنصرين أساسيين في وقتنا الحالي هما المورد البشري والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

صعوبة بعض المصطلحات وغموضها، خاصة في الجانب التقني من التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

نقص المراجع التي تتناول أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير وتنمية الموارد البشرية على مستوى المكتبة الجامعية.

تاسعا : مصطلحات البحث

نتداول خلال ثانيا البحث مجموعة من المصطلحات لنا خصوصيات في استعمالنا لها ينبغي الإشارة إليها وهي:

تكنولوجية المعلومات : يوظف هذا المصطلح لدلالة على التكنولوجية التي تستخدم في معالجة المعلومات (المعلوماتية) وبثها (الاتصالات)، وبهذا فتكنولوجية المعلومات تعوض مجموعة المصطلحات الشائعة الاستخدام كـ: تكنولوجية الإعلام (المعلومات) والاتصال (TIC)، والتكنولوجية الحديثة للإعلام (المعلومات) والاتصال (NTIC). وهذا لسببين: الأول لسهولة استخدام المصطلح والثاني لأنه الأحدث ويستخدم بكثرة في المراجع الحديثة والمتخصصة.

المعلوماتية : يشير هذا المصطلح إلى التكنولوجية المستخدمة في معالجة المعلومات بطريقة آلية، والتي جرت العادة داخل مجتمعنا على إطلاق لفظ "إعلام آلي" وهي ترجمة حرفية لكلمة " Informatique " والتي لا تعكس المحتوى.

عصر المعلومات : يستعمل هذا المصطلح خلال صفحات هذا البحث للدلالة على الفترة الحالية المعاشة والتي تسيطر عليها التطبيقات المتنوعة لتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال فهذا المصطلح يبرز الأثر الكبير الذي ألحقته هذه التكنولوجيات إذ كانت سبباً مباشراً في إطلاق هذه التسمية على وقتنا الحالي.

عاشرا :خطوات ومحتويات الدراسة

يتكون بحثنا هذا من مقدمة عامة وأربعة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث تناولنا في المقدمة العامة الإشكالية، فرضيات البحث، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، الدراسات السابقة، حدود الدراسة وخطوات ومحتويات البحث.

خصص الفصل الأول للإطار التصوري والفكري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في حين ركزنا في الفصل الثاني على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أما في الفصل

الثالث فتناولنا نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وخصص الفصل الرابع لاستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، هذا ما يخص الجانب النظري، أما الفصل الخامس فخصص للجانب التطبيقي حيث تضمن منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، حيث قمنا بإنجاز استبيان وتوزيعه على مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

لنختتم بحثنا هذا بحوصلة عن أهمية ودور استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في خاتمة عامة بالإضافة إلى جملة من النتائج والاقتراحات وختمنا دراستنا بأفاق لبحثنا اقترحنا فيه جوانب أخرى مهمة تفتح أبواباً لأعمال مستقبلية للباحثين.



تمهيد

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الموارد البشرية، حيث انتشر المفهوم أثناء السبعينات من القرن العشرين، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الموارد البشرية ينبغي معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المؤسسة والفرد.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

تأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ. فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تتطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

مما سبق ينبغي إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية عن طريق تنميتها وتسييرها بحكمة وعقلانية.

1- ماهية إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها

المورد البشري أصل من أصول المؤسسة، باعتباره الأساس الذي تقام عليه أي إستراتيجية للمؤسسة، وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا . و فيما يلي نورد أهم التعاريف للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية :

1-1- تعريف الموارد البشرية

قبل التطرق إلى ماهية الموارد البشرية، لابد من معرفة بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الموارد البشرية، وذلك لإزالة اللبس والتداخل فيما بينها :

- أ- القوى البشرية: هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا الأطفال، أصحاب المعاشات ومن في حكمهم، العجزة بسبب المرض. (مكتب العمل العربي، 1997، ص117)
- ب- القوى العاملة: هم الأفراد البالغين للسن القانوني للعمل ويزاولون العمل.
- ج- العاطلون: هم الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، والباحثين عنه ولا يجدون فرصة عمل. (مكتب العمل العربي، 1997، ص120).
- د- الأفراد خارج قوة العمل: هم القادرين على العمل ولا يبحثون عنه مثل : طلاب الجامعات والثانويات، ربات البيوت، المسجونون، الزاهدون عن العمل. (مكتب العمل العربي، 1997، ص142).
- هـ- من وجهة نظر المجتمع فإن الموارد البشرية هي القوى العاملة لبلد ما، والتي تتشكل من مجموع السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن العمل (عدلي علي أبوطاحون، 2000، ص26).
- و- الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات حيث تقسم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات هي:
الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية وباقي الموارد المشاركة (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص17)

ز- يقصد بمصطلح موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن مصطلح العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي. (عادل زايد، 2003، ص33)

ح- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير. (راوية حسن، 2003، ص15)

عندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين: (راوية حسن، 2003، ص16)

ط- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

ي- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

ك- الموارد البشرية هي من أهم عناصر العمل والإنتاج، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جديّة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص11)

مما سبق نجد أن مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أثمان الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، وهو بذاته مورد لا تتضب طاقاته وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى .

1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم. في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية كل من وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة . (صالح الدين عبد الباقي، 2001، ص28).

وهذه بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها بهدف الوصول إلى تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية.

أ- يعرف فرانش "FRENCH" إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة" (FRENCH.W ، 1974 ، p3)

ب- يعرف "J.MAYTINY" إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافئة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين" (MATIN.J، 1977، p1)

ج- من ناحية أخرى يعرف "CLUEKW" إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتغييرها" (GLUEKW.F ، 1975، p3)

د- يرى "C.MGRES.P.PIGROS" إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام قدراتهم وإمكانياته ولتحقيق أعلى إنتاجية " (PIGROS.P ,MYRES.C ، 1961، p21)

هـ- كما يرى "SHERMAN.A و CHARDON. H" إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في

المؤسسة، تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بطريقة أكثر فعالية" (SHERMAN .A و CHARDON. H, 1972,p125)

و- إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، و بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد.

و تتطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرتها ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. (علي السلمي، 2001، ص 42)

ولذلك نجد أن المحور الأساسية في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة لموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية هي عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... إلخ، لأجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكن هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة.

أما نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات الاقتصادية نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتكية والاعتماد على الحاسبات الإلكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس.

و من أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية وضرورة مراعاة تأثير تلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية و من أهم هذه الممارسات، مجال البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة المبيعات وإدارة المرتبات والأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين، وكذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات السائدة على المستوى الدولي.

2-الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، و بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد.

وتتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرتها ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، و إن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية(علي السلمي، 2001، ص 42)

و منه فإن فكر الإدارة الجديدة يتمحور حول إعطاء الفرصة لموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المؤسسات.

نستخلص أن الفكر الإداري المعاصر يركز على أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة.

3-الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل ابرز ما أحدثه المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد في مجموعة الأسس التالية : (مصدق الحبيب، 1980، ص ص 65-66)

أ- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، و عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي . والفريد مارشال في هذا الصدد وقال : إن اثن من ضروب راس المال هو ما يستثمر في البشر.

ب- إن الإنسان في منطقة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية،و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة،بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

ج- إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

د- إن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

كما تكاملت في ذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

ومنه فإن المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له،و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير،و بذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية كما هي مبينة في الجدول رقم (01) على النحو التالي:

جدول رقم (01) : يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية،و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف	- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل

بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	المسؤوليات.
- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	- تهتم لمحتوى العمل والبحث كما يشدذ القدرات الذهنية للفرد ولذاتهم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .	- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان،و تنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.

المصدر: علي السلمي،(2001)،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،علي السلمي،دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة،مصر،ص45

كما يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام المرد البشري وفق قواعد وأسس حديثة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية،كذلك هي سلسلة من العمليات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تنظيم الأشخاص المنتسبين إلى المؤسسة للحصول على أقصى فائدة ممكنة من أدائهم واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط،الاستقطاب،الاختيار،التعيين،التدريب،التقويم والحوافز المالية والمعنوية.

4-أهمية الموارد البشرية

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة،ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة،حيث نجد أن: (راوية حسن،2003،ص15)

- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.
- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.
- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص" والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة موتورز التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

5-أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل. (صلاح محمد عبد الباقي، 2000، ص49)

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة (Bélanger L.ET AL, 1999, p63) وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها (Barnard, 2001, p108) (Martory, Daniel Grazer)

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتمتية أيضا: (أمين الساعاتي، 2001، ص 79-80)

فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدف جديدا، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى. وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل. وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية"، فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية (أحمد ماهر، 1999، ص 65)

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي
:(مهدي حسن زويلف، 2001، ص104)

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

مما سبق نستخلص أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة ويمكن أن نصنف الأهداف السالفة الذكر إلى مجموعة من الأهداف هي:

5-1- الأهداف الاجتماعية

- أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح به التطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار عن طريق:
- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة

وتوفير ظروف عمل، ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

5-2- الأهداف التنظيمية

أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة عن طريق:

- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة

- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

أ- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسيات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.

ب- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ج- إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى، فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

د- حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

5-3- الأهداف الوظيفية

قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.

5-4- الأهداف الإنسانية

- إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

- إتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.

مما سبق يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم ودفعهم للعمل وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم واشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني، وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل، للتغيرات البيئية وهذه الأهداف كما يصورها احد الكتاب ترتبط وتتفاعل، فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة.

6- نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة إنما هي نتيجة التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة التي ترعى شؤون الموارد بالمؤسسة.

6-1- نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو الدول الأوروبية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية، والحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب إلى حدوث مشاكل جديدة، كذلك فإن التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور أثارا كثيرا من المشاكل التي يجب على الإدارة أن تواجهها. ولم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الاهتمام بالعناصر البشرية في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع له هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج لمجهود الحرب، وإلقاء مشاكل الأفراد على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة، وكذلك لم يكن هناك الاهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة، إذا كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل ولم يكن هناك في الواقع أي مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد، إلا أنه مع ذلك استطاعت إدارة شؤون الأفراد في المشروعات التي أجرتها لتقديم المساعدة للإدارة التنفيذية في المسائل المتعلقة بالأفراد ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تطلعت برسم السياسات. (صلاح الشنواني، 1999، ص576)

6-2- التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال وظهر ذلك جليا منذ بداية الثورة الصناعية وظهور الآلات في محيط العمل؛ وفيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، حيث مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، سنورد أهمها ابتداءً من منتصف القرن التاسع عشر إلى غاية وقتنا الحاضر:

6-2-1- المرحلة الأولى : مرحلة العبودية ونظام الرق

تميزت مرحلة العبودية ونظام الرق بتعامل لإنسان أو العاملين في المؤسسات كأى وظيفة شراء، لأن نظام الرق هو الأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أي حيوان أو حاجة أخرى، حصانا، أرضا، ماكنة وغيرها. لذلك، لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية

فاهتماماته تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر، كما أنه لا يوجد نظام يهتم بتعويض العمال أو منحهم أجور أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم،... أو غير ذلك من فعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر، و كلما كان الرقيق أكثر توفرا، كلما انعكس ذلك على ثمنهم، وبالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن، استخدامهم. ولكن، و بالنظر للاختلاف بين الإنسان والممتلكات الأخرى، لا بد وأن دخلت احتمالات تكون روابط نفسية في طبيعة العلاقة بين المالك والرقيق، مما اقتضى، ضوابط اجتماعية للحد دون تناميها. رغم أن نظام الرق انقرض، في أكثرية دول العالم، منذ مئات السنين، إلا أنه بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة من القرن التاسع عشر، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا. ولكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان وحقوقه.

6-2-2- المرحلة الثانية : ظهور الثورة الصناعية

منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها : (Bessyre deschourtz, 1987, p58)

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

كانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية و بروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الافراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل إلخ

6-2-3- المرحلة الثالثة :تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد

أدى ظهور بعض الحركات السياسية في بداية الثلاثينات إلى تغيير الكثير من العوامل السياسية والتي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، بالإضافة إلى سيطرة دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة وتحليل العمل مع ظهور النقابات المهنية في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الكبير في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.

6-2-4- المرحلة الرابعة: ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهرت في أواخر القرن 19 كمدخل لمعالجة المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان ويرجع ذلك إلى الرواد الأوائل الذين أسسوا الإدارة العلمية منهم فردريك تايلور [1856-1915] والذي لقب بأب الإدارة العلمية حيث توصل في دراسته إلى تحديد معيار علمي دقيق لكل جزيئة من جزيئات العمل من حيث الأعمال التي تؤدي فيها والحركة التي تؤدي بها، بما يضمن توفير الوقت الضائع والحركات الزائدة ودراسة أسباب التعب وإحلال التعاون بين الإدارة والعاملين كأساس لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في الوقت ذاته، فضلاً عن إيضاح أسباب اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي، ومن روادها أيضاً (هنري جانت) [1861-1919] الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم (فرنك جليبرت) بدراسة العمل (الوقت، الحركة ودراسة الظواهر النفسية كاللعب وتشجيع الأجور الحافزة، وإدخال مفاهيم جديدة للتدريب) وقد توصل تايلور إلى أسس أطلق عليها اسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كما يلي:

التطور الحقيقي في الإدارة ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل.

الاختيار العلمي للعاملين الذي يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة.

الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ويؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب عليه، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفي تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الاختيار والتدريب، ورغم هذا فقد قوبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره. كما أكد (ماكس فيبر) [1864 - 1920] على ضرورة وجود نظام اختبار وترقية يعتمد على الجدارة الفنية والإدارية (Berger. P.G, 1987, p79)

6-2-5- المرحلة الخامسة : الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من امكانياتهم لشغل الوظائف، ويتطور حركة الإدارة وعلم النفس الصناعي ظهرت مدرسة السلوك البشري بزعامة (ماري باركر فوليت) وهدفها دراسة الإدارة، حيث ركزت على العلاقات بين الأشخاص، كما نادت هذه الأخيرة بضرورة الاهتمام بالفرد ودوافعه كإنسان نفسي اجتماعي، ومن رواد المدرسة السلوكية أيضا (إلتون مايو Elton Mayo) وتجاربه على مصنع هاوثرن في شركة واسترن إلكتروك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية:

- لامركزية القرارات.
 - قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.
 - القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين.
- وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن... إلخ.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية وفي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برنامج في إدارة الموارد البشرية ومع حلول عام 1920 أصبح برنامجا مفتوحا لإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الملائم (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، صص 35-36)

6-2-6- المرحلة السادسة : بداية الحربين العالميتين الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هارثون «Hawthorne» بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة لتون مايو «Elton Mayo» وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

6-2-7- المرحلة السابعة : من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها الإدارة، فأصبحت المسؤولية ليست فقط أعمال روتينية بل شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برنامج لتعويضهم وتحفيزهم وترشيدهم للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على هذه العلاقات، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم السلوكية الذي يدرس العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبعا التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري وأثر هذه العوامل المختلفة على هذا السلوك الإنساني، إلى جانب توظيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات الإدارة مثل سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة... إلخ.

إذا نظرنا إلى إدارة الأفراد في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد نحو استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسوب في إنجاز العديد من الوظائف الإدارية بعد أن كان ينجزها الفرد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوطات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات والجنس. (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، صص 37-38)

6-3- العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى تأثير مختلف العوامل الموجودة في المجتمع على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين : (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، صص 33-35)

6-3-1- العوامل الداخلية

هذه العوامل تتبع من البيئة الداخلية للمؤسسة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الأفراد، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية... إلخ، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع البشري وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية.

6-3-2- العوامل الخارجية

يقصد بها العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تتحرك فيها المؤسسة ومن ثمة إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، وأهم هذه العناصر والعوامل المكونة لها:

أولاً: العوامل التعليمية

تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه العوامل ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين في الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة، قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية، تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية. قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومي. وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تتم داخل وخارج المؤسسة.

ثانياً: العوامل الاجتماعية والحضارية

يمكن حصر العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات وهي بذلك تواجه جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المتغيرات تأثيراً كبيراً على التخطيط طويل المدى، وعموماً فإن هذه العوامل تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها تحدد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءاتهم وكذلك تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم السلوكية وإمكانياتهم الاجتماعية وأدائهم.

ثالثاً: العوامل الاقتصادية

يعتبر المناخ الاقتصادي أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فالكثير من المديرين غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الاقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بكثير من

المؤشرات كالناتج القومي الإجمالي، ومن مؤشرات التي تستقي من مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أو نسبة العاطلين عن العمل، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات وإلا فإن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

رابعاً: العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملاً هاماً ومؤثراً على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتهما ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسات، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية الحكومية وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضاً على وقت واهتمام العاملين، كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية، وهنالك تضارب بين شركات حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها.

7- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي

تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية أنشطة الاستقطاب، وجذب الكفاءات الملائمة للتقدم بطلبات الالتحاق بالمؤسسة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، مثل تقدير احتياجات المؤسسة للأيدي العاملة على المدى الطويل والقصير، وكيفية تأمين هذه الحاجة. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف، وحصر المهارات، وتقوم أيضاً باختيار الموظفين والعمال وتعيينهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم، وتقويم أدائهم، ورعايتهم صحياً ونفسياً واجتماعياً أثناء العمل وبعده. كما أن هذه الإدارة تكون مسؤولة بالعادة عن تنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية. (زياد محمد الشerman، 2004، ص344)

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية فيما يلي:

7-1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تتقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف هي:

7-1-1 - وظيفة التخطيط

تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يعنى مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم، أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمؤسسة. (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص132)

7-1-2- وظيفة التنظيم

مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط، ووضع السياسات، ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد؛ فقد بدأ المسؤولون بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص132)، و يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات. فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته، عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة.

7-1-3- وظيفة التوجيه

ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، مثل Command، Motivation، و تحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص87)

7-1-4- وظيفة الرقابة وتقييم الأداء

يعني تقييم أداء الأفراد ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية، و تعتبر عملية الرقابة وظيفّة إدارية تتعلّق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية. وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي: (خالد عبد الرحيم الهيبي، 2003، ص36)

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء
- تحديد مستويات الأداء الفعلية
- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة فيه لتعزيز الثاني ومحاولة معالجة الأولى.

وتتمثل الإجراءات الأساسية في تقييم أداء العاملين فيما يلي: (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص142)

- بناء معايير الأداء
- قياس الأداء
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين
- الإجراءات التصحيحية.

7-2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف هي :

7-2-1- وظيفة استقطاب العمالة

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا ؛بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص145)

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة
- اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
- تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

7-2-2- وظيفة تدريب وتنمية العاملين

بعد حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة كمًّا ونوعًا بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة، لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة ؛لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج ؛مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات

متخصصة، وهذا لا يتوافر للمؤسسة إلا من خلال تدريب وتنمية الموارد البشرية الحالية للمؤسسة في جميع المستويات الإدارية.

7-2-3- وظيفة التعويض أو المكافأة

تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ؛ ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية ؛ وذلك لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العامل في معظم المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 181)

وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت، بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة ؛ بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركّز على الجانب الاقتصادي. ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:

- تقييم الوظائف
- تحديد نظم دفع الأجور
- تحديد نظام الحوافز
- تحديد لوائح الجزاءات.

7-2-4- وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية

تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة الموارد البشرية، من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

7-3- موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

يوجد عدة اعتبارات لابد على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لإعداد هيكل تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أهمها : (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 31)

- موقع الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة أو مستواه التنظيمي، وهل سيكون مستقلا أو تابعا لأحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة.
- تنظيم هذا الجهاز داخليا والوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

لا يمكن للمؤسسة أن تفكر في إنجاز جهاز متخصص إلا إذا اقتضت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، ويتم ذلك بشكل تدريجي عندما تجد المؤسسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تبرر وجود شخص متخصص في شئون إدارة الموارد البشرية، وعندما يشعر الرؤساء أو المديرون الآخرون في المؤسسة أنهم لا يستطيعون إعطاء اهتماما وعناية كافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية في إدارتهم، لذلك فإن إدارة المؤسسة تفضل أن يقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية شخص متخصص في هذه الناحية، ومن ضمن هذه الوظائف، حفظ سجلات الأفراد، اختيارهم، وتدريبهم والإشراف على تقديم الخدمات الاجتماعية والطبية اللازمة لهم.

عندما يزداد حجم العمل في المؤسسة وبالتالي عدد العاملين ويقتضي الأمر تعيين عاملين جدد للقيام بهذه الأعمال يبدأ هنا التفكير في إنشاء وحدة تنظيمية وقد تتخذ شكل قسم أو إدارة.

يتم إنجاز الأعمال داخل هذه الوحدة على أساس التخصص، حيث تقسم هذه الأعمال بين العاملين بهذه الوحدات فيعهد إلى فرد معين بمهام التوظيف، وفردا آخر بأعمال التدريب، وثالث بأعمال السجلات... وهكذا.

بزيادة عدد العاملين وباتساع حجم الأعمال بعد ذلك، يمكن إنشاء أقسام متخصصة داخل جهاز إدارة الموارد البشرية، ويعهد إلى كل قسم بأوجه نشاطات متخصصة، فينشأ قسم إداري للقيام بأعمال التوظيف، وآخر للأعمال التدريب... وهكذا.

7-3-1- طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة الاقتصادية

اختلفت الآراء حول طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، فمنهم من يعتبرها:

إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى أي يسلبها كيانها وصفتها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالخطيط والتنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة، حيث تقع مسئوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المديرين من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسئوليتهم عن تحقيق أهداف معينة، من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، وتوجيههم، وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ونشاطاتها، حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية، فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسئولون عن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة.

و منهم من يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

على العموم فلإدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار هامة منها : (نظمي شحادة وآخرون، 2000، ص 81-82)

أولاً: الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتنظيم القوى العاملة، الاختيار، التدريب... الخ، إن أي مشروع ينشأ لتحقيق غرض أساسي معين، فهدف المشروع الإنتاجي هو إنتاج وبيع المنتجات والخدمات والحصول على عائد.

فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع، ففي المشروعات الإنتاجية يعتبر الإنتاج، التسويق، والتمويل من الوظائف التنفيذية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريق غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.

فوظائف شؤون العاملين تفصل غالباً في أقسام مستخدمين متخصصة، ذلك لمساعدة المديرين التنفيذيين في الحصول على الأفراد المناسبين والمساعدة في التدريب وما شابه ذلك.

لكنه ليس من العملي إجراء فصل تام لكل وظائف إدارة الموارد البشرية عن المديرين التنفيذيين، حيث أن كل مسؤولية شؤون الموارد البشرية يجب أن لا تتركز في قسم شؤون العاملين ذلك أنه في معظم المجالات نجد أنه من الممكن أن يقوم قسم شؤون العاملين بمساعدة المدير التنفيذي فقط دون إعفائه كاملاً من مسؤوليات شؤون الموارد البشرية، وعلى ذلك فإنه مما لا مفر منه أن يكون كل المديرين التنفيذيين في المشروع مديري موارد بشرية.

فمن بين مسؤوليات المشرف التنفيذي في مستوى خط الإشراف الأول في الشركات الصناعية أو شركات الخدمات ما يلي:

- المشاركة في اختيار العاملين الجدد
- توجيه العاملين وفقاً لبيئة العمل الجديدة والمتطلبات التنظيمية
- تدريب العاملين
- القيادة المباشرة للعاملين
- تقييم الأداء
- تقديم الاستشارات

- التوجيه وتصحيح الانحرافات في الاتجاه السليم
 - تقديم التوصيات بشأن زيادة المرتب، الترقية، النقل، الفصل والتسريح من الخدمة
 - وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط
 - الفصل في المنازعات والشكاوى
 - تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم للجهات العليا
 - تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء والسلوك الجيد
 - القضاء على العقوبات والمخاطر وضمان الرعاية والأمن للعاملين وتحسين ظروف العمل المختلفة.
- إن هذه المسؤولية عن شؤون الموارد البشرية لا تنفي الحاجة إلى هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية التي تضمهم الإدارة المتخصصة والتي توجد عادة في المشروعات الكبيرة ومتوسطة الحجم، حيث أصبح من الممكن أن يقوم الرجل التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بشؤون الموارد البشرية مثل تحديد مواصفات العمل في قسمه، اختيار وتعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل وتدريبهم، تحقيق التكامل بينهم وبين الأقسام الأخرى في المشروع كل ذلك بدون مساعدة الآخرين، ولكنه في المقابل يكون غير قادر على أدائها كاملاً وفقاً للوسائل المتقدمة المتعلقة بأداء هذه الوظائف، مما يستدعي الحاجة إلى وجود هيئة استشارية تضمها إدارة الموارد البشرية لخدمة الأقسام التنفيذية في جميع مجالات شؤون الموارد البشرية المختلفة.

ثانياً: الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية

تتمثل في المهام التالية:

- إعداد السياسات : يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاقتراح والإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة المواد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع مشكلات مستقبلية، ومن المعتاد أن يقوم باقتراح مثل هذه السياسات ويقدمها لرئيس مجلس إدارة المؤسسة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها.
- عند اقتراح مدير الموارد البشرية لهذه السياسات الجديدة أو مراجعة الحالي منها، فإنه يجب عليه أن يقوم بتحليل المشكلات التي حدثت في الماضي، المسح الميداني للمؤسسات الأخرى لتحديد كيف يتصرفون في مثل هذه المواقف المتشابهة وأيضاً مناقشة هذا الموضوع مع زملائه ومرؤوسيه، مع إعطاء اهتمام متزايد للفلسفة السائدة في التنظيم، وبصفة عامة فإنه يقوم بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لكن في معظم الأحيان فإن رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة له السلطة الفعلية في إصدار السياسة

الجديدة، لكن السياسة التي تتعلق بالأمور البسيطة غالبا ما يتم تحديده وإعدادها بل وإصدارها بواسطة مدير الموارد البشرية نفسه.

- **تقديم النصح والمشورة :** إن جانب كبير من عمل هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بجزء تأديبي أو وقف أحد العمال عن العمل.
- **تقديم الخدمات :** تتضح مسئوليات إدارة الموارد البشرية بخصوص الخدمات التي تقدمها من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشري مثل الاختيار والتعيين، التدريب... الخ.
- إن إجراءات التعيين المختلفة من اختبارات ومقابلات، و تخطيط برامج التدريب وتنظيمها وبرامج الرعاية والأمان والخدمات الصحية والشكاوى تتم كلها عن طريق إدارة الموارد البشرية المختلفة.
- **الرقابة :** تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقا للسياسات والإجراءات الموضوعة.

ثالثا: الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية

يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة:

رابعا: الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية

بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يلي:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعد على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويمكن تمثيل دور الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على شكل متصل يتراوح ما بين الحد الأدنى والذي يتمثل في إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات والحد الأقصى والذي يتمثل في وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ بما يجعل الاستشارة أو النصيحة إجبارية للإدارات الأخرى إذ يتم اتخاذ القرارات في ضوء الإطار الذي وضعت إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2) : دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

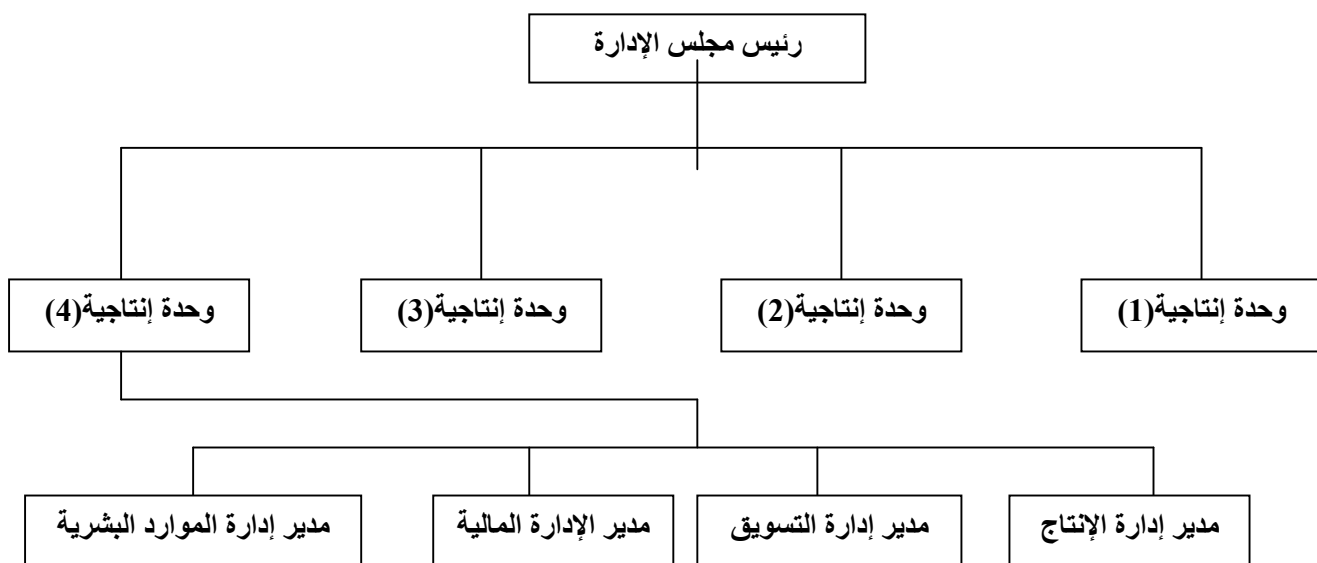
الحد الأدنى		الحد الأقصى		القرار
إمداد الإدارات بالمعلومات والبيانات	تحليل البيانات والمعلومات	تقديم النصيحة مع تحديد الأولويات	وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ	
-حجم الأفراد الذين سيتأثرون بهذا القرار. -تكلفة التقاعد المبكر. -النقل. -الاستغناء. -تطوير الهيكل التنظيمي. -إعادة تهيئة ثقافة المؤسسة. -إعادة تصميم بعض الوظائف.	-تحليل هذه البيانات وبيان تكلفة وعائد كل بديل.	-اقتراح التوصيات. -وضع الأولويات وترتيبها في ظل الظروف المحيطة.	-وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ. -يتم اتخاذ القرار في ضوء الإطار الذي وضعت إدارة الموارد البشرية.	إعادة هيكلة أحد الوحدات الإنتاجية أو أحد المصانع التابعة للشركة أو بيع الشركة لمستثمر رئيسي

المصدر: أمين الساعاتي، (2001)، إدارة الموارد البشرية : من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص97

يتطلب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها على أنها جزء من فريق الإدارة العليا بالمؤسسة، فكلما كان هناك نواب لرئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتسويق والإنتاج والتمويل فهناك أيضا نائب للرئيس بالنسبة للموارد البشرية وبالتالي فهو جزء من أعضاء التحالف على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية، ويختلف هذا عن وجهة النظر التقليدية والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية. (راوية حسن، 2003، ص63)

و الأشكال من (1) إلى (3) توضح ما ورد سابقا .

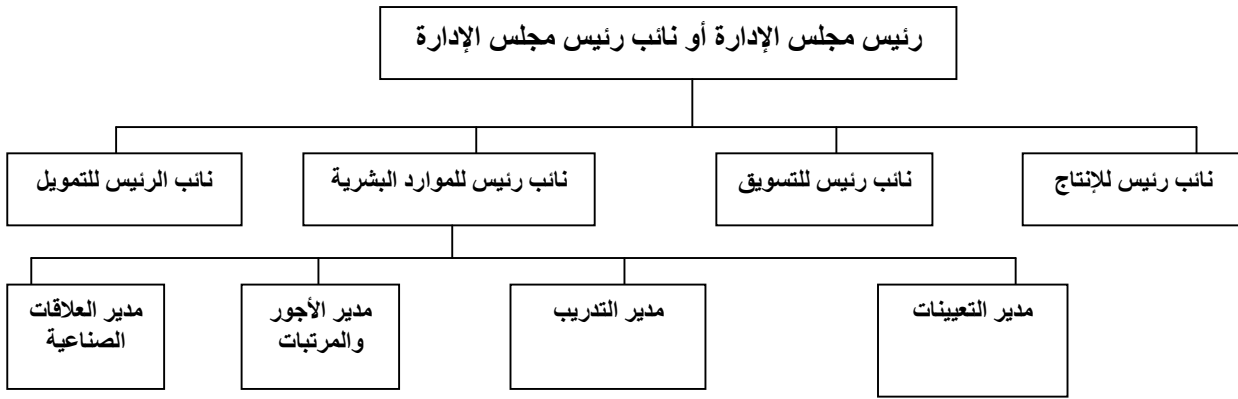
شكل رقم (1): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، (1999)، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان، ص27.

من الشكل رقم (1) نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية حسب هذا النوع من التنظيم الهيكلي تنفرع من الوحدة الانتاجية، هذه الاخيرة تفرعت من مجلس الادارة، أي أن إدارة الموارد البشرية تنصدر التنظيم الهيكلي وهي جزء من الادارة العليا في المؤسسات الاقتصادية.

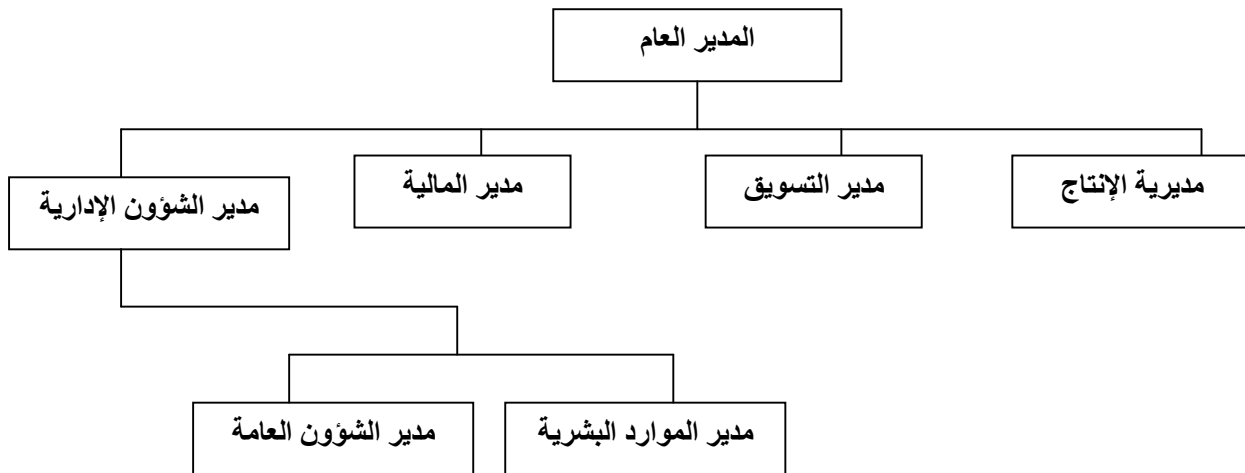
شكل رقم (2): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين. المرجع نفسه. ص 29.

بينما الشكل رقم (2) يبين نوع آخر من التنظيم الهيكلي حيث نجد إدارة الموارد البشرية تتفرع مباشرة من مجلس الإدارة، وبالتالي تنصدر هذا التنظيم الهيكلي نظرا لأن هذا النوع يعطي أهمية وأولوية خاصة لإدارة الموارد البشرية، التي بدورها تتفرع إلى مدير التعيينات، مدير التدريب، مدير الأجور والمرتبات وآخر فرع مدير العلاقات الصناعية

شكل رقم (3): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين. المرجع نفسه. ص 31.

من الشكل رقم (3) نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية حسب هذا النوع من التنظيم الهيكلي تتفرع من الشؤون الإدارية، هذه الأخيرة تفرعت من الإدارة العامة، أي أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة التنفيذية للهيكل التنظيمي لهذا التنظيم وبالتالي هي جزء من الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية.

7-3-2- تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفاً أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المؤسسات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدماً في ترك أعمال إدارة الموارد البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المؤسسة.

وفي ما يلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية : (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، صص 93-94)

أولاً : حجم إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فجهاز إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بها خمسون موظف أو عامل يختلف عن مؤسسة أخرى يعمل بها خمسمائة أو ألف موظف أو عامل، وفي المؤسسة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمته على إمساك وحفظ سجلات العاملين، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور وهكذا أما في المؤسسة الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية.

إن حجم إدارة الموارد البشرية يتحدد على العموم بالعوامل التالية:

- مدى الأهمية التي يوليها المسؤولون للعنصر البشري.
- عدد العاملين في المؤسسة.
- مدى تركيز العاملين أو انتشارهم وتمركزهم.
- مدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية.

- مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاطها (النقابات والتشريعات الحكومية) .

ثانيا : المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية

تنشأ نواة إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث تأخذ شكل وحدة أو قسم إلا أنه مع نمو حجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين واتساع التخصصات للوظائف تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء إدارة لتتولى الدور الاستراتيجي والتنفيذي في إدارة الموارد البشرية. وهكذا يتم إنشاء إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تنظيمها على الأساس الوظيفي، بحيث تتولى شؤون العمال الرئيسية ومن ابرز مهام هذه الإدارة: التوظيف، اقتراح نظام الأجور، والتدريب، وصحة وسلامة العاملين والعلاقات الصناعية وتخطيط القوى العاملة والدراسات والبحوث.

يحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير مع نمو المؤسسة واتساع أعمالها وانتشارها في مناطق جغرافية، وتظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات وأقسام لإدارة الموارد البشرية في الفروع والإدارات التابعة للمؤسسة أو تخويل بعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولا مركزي في نفس الوقت.

- ونبين فيما يلي دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم الذي يطبق مزيج من المركزية واللامركزية كالآتي:
- وضع خطط القوى العاملة للمؤسسة.
- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والحوافز والمنافع.
- وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالتعيين والترقية والفصل من الخدمة والإنجازات بأنواعها.. الخ).
- تقديم المشورة والنصح لوحدات إدارة الموارد البشرية في الفروع وكذلك للمسؤولين في المؤسسة حول الأمور والمسائل المتصلة بالعاملين وكيفية تطبيق وتفسير الأنظمة واللوائح.
- تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الموارد البشرية.
- مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات أقسام إدارة الأفراد ومدى تطبيقاتها للأنظمة والإجراءات القياسية.
- أما دور الأقسام التابعة للإدارة الموارد البشرية فهي كالآتي:

- تنفيذ سياسة القوى العاملة والخطط الموضوعة من الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في الفروع/المناطق.
- التنسيق مع الإدارة المركزية في تصميم وتنفيذ خطط وبرامج التدريب.
- التنسيق مع الإدارة المركزية في تنفيذ خطة القوى العاملة المتعلقة بالتوظيف وتقييم الأداء.
- إنجاز مهام متصلة بالعلاقات الصناعية وتوفير ظروف عمل مناسبة تضمن الصحة والسلامة للعاملين.
- موافاة الإدارة المركزية بتقارير دورية وسنوية حول التقدم في تنفيذ خطط القوى العاملة والمشاكل والعقبات واقتراح الإجراءات التصحيحية.
- من حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية فتشير معظم الدراسات إلى عدم إمكانية وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد تنظيم نمطي لإدارة الموارد البشرية.

7-3-3- المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي : (حنا نصر الله، 2002، صص 17-19)

أولاً: قسم التوظيف

يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

ثانياً: قسم علاقات العاملين

يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- دراسة شكاوي وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المؤسسة.

ثالثاً: قسم التدريب

يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

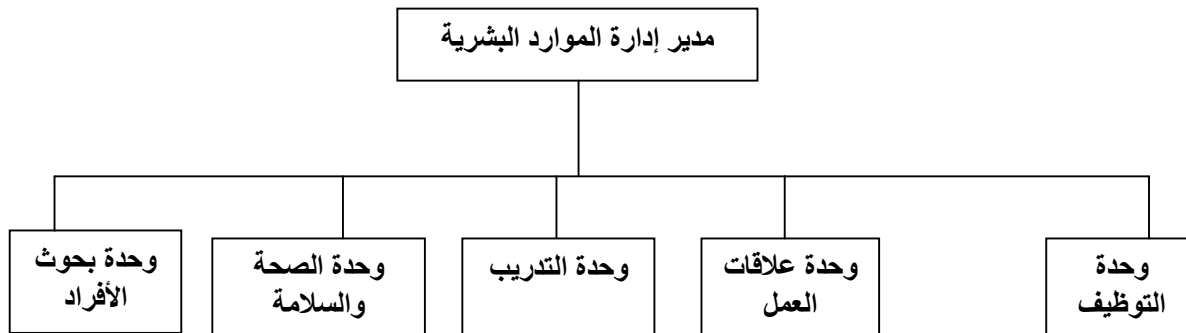
- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

رابعاً: وحدة الصحة والسلامة

يقوم هذا القسم بالمهام الرئيسية التالية:

- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.
- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

شكل رقم (4): هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله . (2002) . إدارة الموارد البشرية . دار زهران للنشر: عمان.ص17.

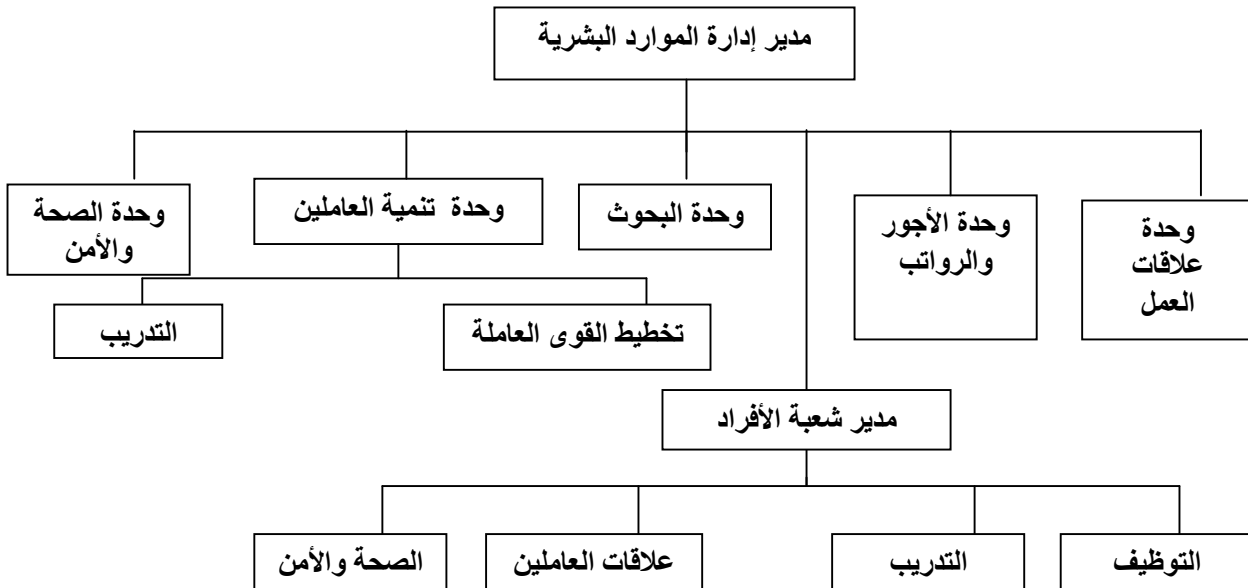
و الشكل (4) يوضح ادراج وحدة الصحة والسلامة كوحدة أساسية مهمة في المؤسسة الاقتصادية نظرا لما تقدمه من مهام تجنبها الحوادث الخطيرة ويسود الامن فيها.

خامسا: قسم البحوث

يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كآلاتي:

- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
- اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.
- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة، وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا، مما يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات.

الشكل رقم (5): هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله . (2002) . إدارة الموارد البشرية . دار زهران للنشر : عمان .ص17.

و الشكل (5) يوضح ادراج وحدة البحوث كأهم الوحدات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما يتماشى والتطور التكنولوجي في الانظمة العالمية ومواكبة التغيرات الفعالة.

8- أثر التغيرات الحديثة على إدارة الموارد البشرية

سنورد أهم التغيرات الحديثة التي أثرت على إدارة الموارد البشرية مثل العولمة والخصوصية وكذا مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

8-1- أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية

إن مصطلح العولمة في مجال الأعمال يعني عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم وهذا يزيد من حدة المنافسة الداخلية والخارجية (راوية حسن، 2000، ص14)

من منظور إداري فالمقصود بالعولمة هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي وهي أيضا عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والعمالة ومن ذلك نخلص بأن العولمة هي حركة متدفقة عبر الحدود الثقافية ورأس المال والاستثمارات... إلخ.

هذا ما يتطلب من المدير أن ينظر نظرة متمعة داخل الشركة والشركات الأخرى المنافسة وحتى دول العالم ونشأت وظهرت هذه العولمة نتيجة لعدة عوامل منها: (أحمد سيد مصطفى، 2001، صص 20-21)

- ثورة التكنولوجيا والمعلومات وما ينتج عنها من إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلدان.
- التكتلات الإقليمية التي أزاحت الحدود وحددت الأسواق وسهلت انتقال السلع والأموال.
- اتفاقية الجات (GAAT) التي فتحت الأسواق لدول الأعضاء وحررتها من القيود وجعلتها أسواقا عالمية موحدة.
- التحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة عبر العالم.
- معايير الجودة العالمية والتي هيأت مواصفات عالمية لتأكد الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة في الشركات عبر العالم.
- التجارة الإلكترونية التي أفرزت تجاوز علوم الحسابات مع علوم الاتصال ويترتب عن العولمة تكاليف كما أن لها عوائد، وأن جني العوائد وتحجيم التكاليف يتطلب تفسيرا استراتيجيا على المستوى القومي

من حيث تظافر الأجهزة الحكومية المعنية على التخطيط لمواجهة تحديات العولمة وسعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وإذا لم تستوعب المؤسسة وإدارة الموارد البشرية التحديات الناشئة وانفتاح السوق وانهيار حواجز حرية التجارة وتدفق رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد، فلن تستطيع أن تواجه المنافسة وتفشل في تحقيق أهدافها بل قد ينتهي وجودها في مجال الإدارة.

عموما فإن الوظائف الرئيسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية على المستوى الأسواق العالمية هي نفسها الموجودة والممارسة في الشركات محليا في التشكيل والتدريب والعلاقات ... مع وجود بعض الإضافات في بعض الأنشطة كخدمات الترجمة أو تناول ترتيبات السفر للأفراد العاملين بالخارج، كما توجد بعض الوظائف الرأسية كتخطيط الموارد البشرية، أنظمة المعلومات للموارد البشرية، قيادة تقييم الأداء، تحليل العمل. (راوية حسن، 2003، ص393)

وفيما يلي نعرض وظائف الموارد البشرية على المستوى العالمي:

تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي : يتوقف مدى نجاح المؤسسات المتعددة الجنسيات على الكيفية التي تقوم بها المؤسسة باختيار وتدريب إدارة الموارد البشرية وعملية عولمة المؤسسات يصابها عدد من المديرين والأفراد المتخصصين الذين يعملون خارج الوطن، حيث تلعب الخصائص الشخصية دورا هاما في زيادة فرص النجاح للعمل خارج الوطن أوفي المؤسسات المتعددة الجنسيات، ومن هذه الخصائص:

- الصبر والمثابرة والذي يفيد في النجاح عندما لا تسير الأمور على ما يرام.
- المبادرة حيث لا يوجد من يملئ على الأفراد ما يحدث في الخطوة التالية.
- التكيف والمرونة والتي تفيد في زيادة درجة القبول والطرق الجديدة في العمل.

تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد : تدريب العاملين خارج وطنهم الأصلي، أوفي الشركات المتعددة الجنسيات من الأمور الهامة التي تفيد في تطوير وتحسين الأداء للأفراد وتوفير قاعدة معلومات وبيانات والتي من خلالها يقبل الاعتماد على وضع خطة لتدعيم الأفراد أثناء فترة تكيف وبداية العمل وذلك لزيادة فرص نجاحهم في العمل.

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

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

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

- تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.
 - توفير العدالة والمساواة في المزايا الممنوحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
 - تأكد المؤسسة لفلسفة أهداف نظام تعويضاتها.
- زيادة تعايش المؤسسة في بيئة العمل والأسرة : يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيرات ديموغرافية واجتماعية عديدة ومن أكثر البرامج والسياسات التي تظهر اهتماما بالأسرة هي:
- برامج إعادة توطن الزوج.
 - نظام العمل أكثر مرونة ويشمل الجدول والمكان الذي يدار فيه وقت العمل المرن، المشاركة في العمل، عمل نصف الوقت.

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

إدارة الأزمات ووظيفة الموارد البشرية : أثناء حدوث الأزمات فإن المدير أو المسؤول في الموارد البشرية المعين من قبل " الشركات المتعددة الجنسيات " تتغير أدوارهم التي كانوا يقومون بها وتصبح الأدوار رأسية ومحورية ومن أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات وتكوين فريق لإدارة الأزمات، ولهذا لا بد توفير الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وهذا هو السبب الرئيسي لنمو المؤسسات العالمية وإذا تم حل هذه المشكلة فإنه يمكن التكيف مع جميع المشاكل بعد ذلك، فمثلا بعد حرب الخليج والغزو العراقي على الكويت سنة 1990 فإن مديري ومسؤولي الموارد البشرية المعنيين بالشركات المتعددة الجنسيات والذين كانوا يعملون بالشرق الأوسط تغيرت أدوارهم التي كانوا يقومون بها وأصبحت لهم أدوار رئيسية ومحورية وكان البعض منهم مستعدا لهذه الأدوار وقد طلب منهم التركيز على

سلامة الموارد البشرية للمؤسسات تحت إشرافهم، وفي نفس الوقت يقومون بتحديد الأمور المتعلقة بالمنافع والتعويضات والأمن... إلخ.

نتيجة للتطورات الحالية في ظل العولمة التي تواجه المؤسسات من المنافسة وتقدم تكنولوجي اتضحت الحقيقة الأساسية وهي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة في تحقيق الإنتاجية. فقد تحولت النظرة إلى المؤسسات من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط إلى وحدات اقتصادية تركز أيضا على عملية التعليم واكتساب القدرات اللازمة لتحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، ويتم تعظيم الإنتاج وذلك بالاستثمار في العامل البشري من أجل توفير قوة العمل القادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات. (راوية حسن، 2000، ص 401-410)

8-2- إدارة الموارد البشرية في ظل الخصوصية

يعتبر موضوع الخصوصية من أهم الموضوعات التي فرضت نفسها على الساحة في الآونة الأخيرة حيث يرى المحللون أن الخصوصية بمعناها الواسع ليست فقط بيع شركات القطاع العام إلى الخواص ولكنها تلعب دورا أساسيا في مرحلة التحول هذه لتحقيق أهداف التنمية.

لقد فرضت ظروف العولمة والمنافسة على العديد من حكومات المختلفة ضرورة مواجهتها مما أدى ببعض هذه الحكومات ومنها الحكومة الجزائرية إلى خصخصة شركات القطاع العام محاولة بذلك رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء هذه الشركات وجودة منتجاتها حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحادة في ظل العولمة.

في سبيل تحقيق هذا الهدف قامت بعض المنظمات بإتباع ممارسات وأساليب واستراتيجيات من شأنها أن تحقق الكفاءة المطلوبة ومن هذه الممارسات:

- اندماج الشركات مع شركات أخرى.
- استحواذ الشركات على شركات أخرى.
- محاولة بعض الشركات إعادة هيكلتها من أجل زيادة كفاءتها وأدائها.
- خروج العمال من الشركات (تسريحهم بصورة نهائية).

من الواضح سيترتب على تطبيق هذه الاستراتيجيات الجديدة إلقاء المزيد من العبء على إدارة الموارد البشرية فهي ستصبح مسؤولة عن الإعداد لتطبيق هذه الاستراتيجية، كأن تقوم بتحليل وظائفها وإعادة

تصحيحها، أو تقوم بتحديد ماهية الوظائف التي سيتم إلغاؤها أو استحداثها، أو ماهية الوحدات التي يجب التخلي عنها أو دمجها، وأيضاً من هم الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم والأفراد الذين سيتم تسريحهم، وما هي البرامج اللازمة لرفع مستوى أداء الأفراد ومهاراتهم، وما هي التعويضات اللازمة للأفراد المسرحين من الخدمة وما إلى ذلك من الأدوار التي تختص بها إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه الأدوار قديمة أو حديثة. (راوية حسن، 2000، ص 439-440)

8-3-3- مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

قبل التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو لابد ان نتعرف على مفهوم الإيزو 9000 وكيفية تسييرها في هذا الإطار.

8-3-1- مفهوم الإيزو 9000

الإيزو ISO هي اختصار لـ : المنظمة العالمية للمعايير – المقاييس أو المواصفات القياسية .

ISO 9000: هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987 تحدد السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة علمياً. (سمير محمد عبد العزيز، 1992، ص 147)

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

ISO 9000: هو مجموعة من الإرشادات الواجب اتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة

ISO 9001: هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص الاختيار، التركيب والخدمة.

ISO 9002: هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب الفحص والاختبار.

ISO 9003: يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط. (علي السلمي، 2000، ص 93)

8-3-2- تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزو وليس جميعها لأنها كثيرة تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة.

في المعيار إيزو 9001 نجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا، وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب.

حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات.

يشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة، معيار إيزو 9001 الصادرة سنة 2000 : يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي : (علي السلمي، 2000، ص155)

عموميات : العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

التأهيل، التحسيس والتدريب :

يجب على المنظمة :

- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج.
- القيام بالتدريب اللازم أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتياجات.
- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة
- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة

- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة.

في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000.

معيار إيزو 10006 : خاص بالجودة في إدارة المشاريع، هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة . المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:

- تحديد المهام (الأدوار).

- تحديد المسؤوليات.
- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة).
- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية). (Jean Bril Man,1998,p298)

8-3-3- تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة : ISO 10011

إن مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فعالية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليتها ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرص الفحص والتطوير.

ISO 10011: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا بالإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة.

ISO 10011: خاص بمعايير مؤهلات مراجعو الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة واختيار كبير المراجعين)

ISO 10011: أداة برامج الجودة . (سمير محمد عبد العزيز، 1992، ص252)

9- التحديات والآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

لمواجهة التحديات واستغلال الفرص التي تفرزها البيئة المحيطة وتحقيق الميزة التنافسية لابد على إدارة الموارد البشرية أن تتصف بالقدرة العالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع التغيرات السريعة في بيئة أعمالها، كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتسم بالتغير والتطور المستمرين. نتيجة لذلك، فإن معايير الفعالية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكمن في مدى رضا العاملين بالمؤسسة، والقدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات السائدة.

9-1- إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الحقبة الحالية

لتحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحالية، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجا من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة.

إن أهم السمات التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسات لتفعيلها في القرن الحادي والعشرين

ما يلي : (نعمة عباس الخفجي، 2004، ص239)

أولاً:التوجه بالمبادرة

فالمؤسسة المعاصرة ينبغي أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير.

ثانياً:التوجه بالموارد البشرية

حيث يجب أن تلتزم مؤسسات القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديه كموارد بشرية لديهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة،وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي.

ثالثاً:التوجه بمشاركة العاملين

ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري،وتتجسد المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل،والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة.

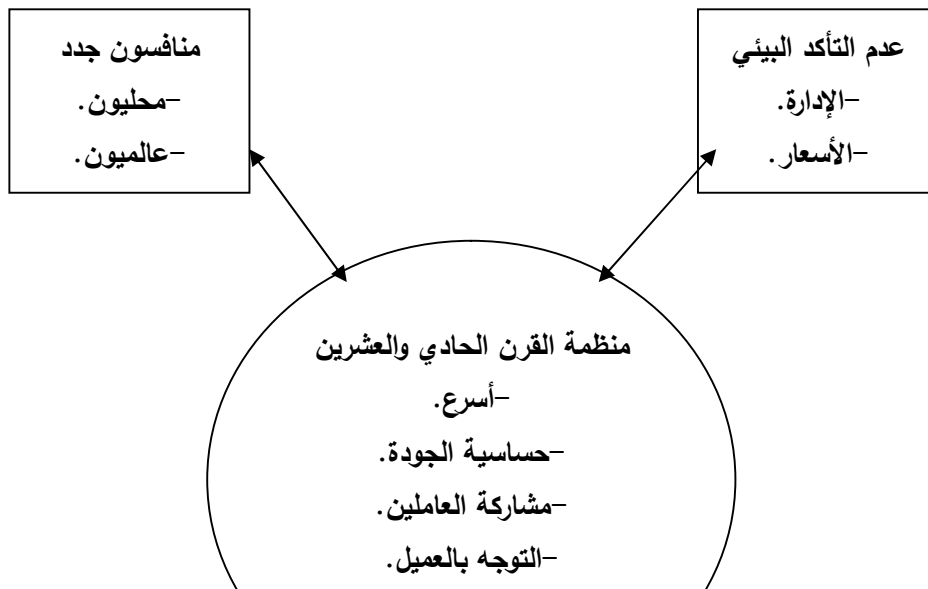
رابعاً:التوجه العالمي

وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تدار مهنياً حول العالم والتي تعامل لديه بقدر كبير من المساومة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي.

خامساً:التوجه بالجودة

حيث يجب على مؤسسة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من الأولى،أو ما يشار إليه بفلسفة إدارة الجودة الشاملة،و الشكل رقم(06) يعرض أبعاد التنظيم المتغير لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

شكل رقم (06):معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين





المصدر: نعمة عباس الخفجي، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، ص 240.

الشكل رقم (06) يوضح أبعاد معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين، حيث نجد أن من الأبعاد التي تؤثر في معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين عدم التأكد البيئي وذلك من خلال التغيرات الروتينية والمفاجئة في الإدارة، مع ارتفاع وانخفاض الأسعار بالإضافة إلى أن العملاء متغيرون دورياً، كما أن التكنولوجيا في تجدد سريع والمنافسون يتجددون.

9-2- الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يعود للتوسع الهائل في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل والتي نتج عنها عدد من الآثار، حيث ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والريادة في الأسواق، وأهم وسائل التغيير، لذا فإن المدراء سوف يلعبون دوراً مؤثراً في مساعدة مؤسساتهم على تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها منظماتهم في المستقبل، ومن أبرز هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي: (محمد إسماعيل بلال، 2004، ص 278-279)

9-2-1- الاتجاهات المؤثرة على النظام العام للمؤسسة

ترتكز هذه النوعية من الاتجاهات على نظام المؤسسة وتشمل ما يلي:

تأثير التغيير الثقافي: سوف يكون من المهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الحادي والعشرين فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية والروح المعنوية والتعاون وديناميكية الإستراتيجية والميزة التنافسية التي تتمحور حولها.

الاستغلال الشامل للموارد : يمثل أحد الاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال للمؤسسة والذي يعكس الحاجة إلى الاستناد لمفهوم النظم لضمان تحقيق الاستغلال الفعال لموارد التنظيم. إن مديري الموارد البشرية سوف تزداد حاجتهم للعمل في أنظمة معقدة للعملاء.

الجمع بين المركزية واللامركزية : في مؤسسة المستقبل سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة والهياكل والإدارة.

إدارة الصراعات : أصبحت إدارة الصراعات أحد العناصر الحاكمة للنجاح في مؤسسة الغد التي تتسم بتباين القيم والاتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها. إن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي قد تنشأ داخل منظماتهم.

حتمية التعاون عبر الوحدات والأقسام : تملّي الظواهر الخاصة بمحدودية الموارد وتعقد الهياكل والعمليات والأنشطة التي تواجه مدير المستقبل ضرورة تكثيف المشاركة والتعاون والاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. مثل هذه الشبكات والعلاقات تساهم في إيجاد بدائل أكثر فعالية لاستغلال الموارد وتحقيق الأهداف.

9-2-2- الاتجاهات المؤثرة على نظام الموارد البشرية

ترتكز هذه الاتجاهات حول ديناميكية الجماعات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

التقليص : يتمثل هذا الاتجاه في الميل إلى تقليص طبقات الإدارة وإعداد العاملين مع تكثيف عمليات المشاركة وتطوير أنظمة أكثر تفاعلية لحل المشكلات، ويكمن دور مدير الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي، وإدارة عمليات التحول وفق مفهوم "المزيد من النتائج من خلال القليل من الموارد"

الربط بين الموارد : كلما زاد تعقد المشكلات في المؤسسة الحديثة كلما أصبح من الضروري تنمية مجموعات متخصصة للتصدي لمعوقات وتحسين فعاليتها.

تكامل أنظمة إدارة الجودة الشاملة : يساهم التركيز المتنامي على الإنتاجية والجودة في مؤسسة المستقبل، في حتمية أن يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.

شبكات المعلومات : يستلزم تحقيق الاستفادة من المعرفة والابتكارات الحديثة ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى بناء أنظمة متطورة للمعلومات عن مواردها البشرية تستند إليها في تصميم إستراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.

9-2-3-الاتجاهات الفردية

تشمل قائمة الاتجاهات الفردية المجالات الرئيسية التالية:

أولاً: التحفيز الداخلي

تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة على أن التحفيز الداخلي وليس الخارجي أصبح أحد المحددات الرئيسية للسلوك الفردي، وعليه فإن مدير الموارد البشرية تقع عليه مهمة المساهمة في تحقيق الفهم لمحددات الدافعية مع المشكلات المصاحبة لأنماط السلوك المختلفة داخل المؤسسات.

التغيرات الفردية : مع التركيز المتزايد على جهود التدريب والتطوير سوف يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية.

ثانياً: التطور الفكري

يساهم هذا الاتجاه في إثارة قضايا الثقافة الفردية وقيم ومعتقدات العمل، وهو الأمر الذي يمكن أن يزود إدارة الموارد البشرية بأداة لخلق نظام فعال للقيم داخل المؤسسة يستند إلى الدراسة والفهم الصحيحين لمؤثرات الأداء.

ثالثاً: الاعتماد المتبادل

يقود الاتجاه نحو تعقد المؤسسة الحديثة إلى ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة والفرد، ويحتاج مدير الموارد البشرية إلى تطوير نظم لتحقيق الانصهار والتفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة.

رابعاً: الصحة واللياقة

أخيراً تركز نماذج اللياقة على صحة وسلامة كل من الفرد والتنظيم. مثل هذه النماذج سوف تساهم في التوصل إلى مداخل أكثر تطوراً لتحقيق التميز الفردي والتنظيمي بواسطة مدير الموارد البشرية في مؤسسة المستقبل.

9-3- تقييم فعالية برامج إدارة الموارد البشرية

من أجل التعرف على نطاق مساهماتها والنواحي الإيجابية أو السلبية التي تمخضت عنها برامج

إدارة الموارد البشرية لابد من تقييم نتائجها بعد تنفيذها وفقاً للمراحل الآتية : (سعاد نائف برونوطي، 2001، ص ص

9-3-1-مراحل عملية تقييم برامج إدارة الموارد البشرية

تتناول هذه العملية ثلاثة مكونات فرعية هي التغذية المرتدة، ترسيخ الاستقرار وقياس النتائج:

أولاً: التغذية المرتدة

يحتاج المسؤولون عن برامج إدارة الموارد البشرية إلى معرفة نتائج هذه البرامج بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار فيها أو تعديلها أو إلغائها. إن عدم توافر معلومات حول نتائج برامج التغيير أو التطوير التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، قد يولد لدى البعض الإدراك بأنها غير ناجحة مما قد يؤدي إلى إلغائها، وبالتالي ضياع فرص الاستفادة منها. وعليه فإن جانباً رئيسياً من مهام مدير الموارد البشرية يكمن في التأكد من توافر المعلومات عن برامج الموارد البشرية يساهم في خلق الالتزام بين أعضاء التنظيم، حيث إن إدراك الالتزام بأحداث التغيير قد تحقق بفعل الاتصالات المفتوحة وقدرة الإدارة على إقناع العاملين بأهميتها ودورها في تعزيز إنتاجيتهم.

إن أحد المعايير لقياس فعالية برامج إدارة الموارد البشرية هو مدى قدرتها على التصدي لمشكلات نظام العمل الحالي، ففي بعض الحالات قد تكون البيانات متاحة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء التشغيلية مثل: الإنتاجية والجودة والتكلفة.. الخ. أما في بعض الحالات الأخرى الأقل ملموسية مثل: قضايا الروح المعنوية والرضا الوظيفي والأنماط القيادية، فقد يحتاج مدير الموارد البشرية إلى تجميع البيانات من خلال الاستقصاءات أو المقابلات المتعمقة.

بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام ما يعرف بأسلوب مرآة التنظيم، للحصول على معلومات بشأن رأي المجموعات التنظيمية المختلفة في بعضها الآخر من حيث التطور في علاقات العمل والإنتاجية والأداء بوجه عام. وبصفة عامة، توجد حاجة لوجود أداة لمتابعة المؤسسة للتعرف على مدى تحقيق النتائج المرغوبة، وهو ما قد يتطلب وضع معايير لقياس مدى التقدم أو التغيير بمرور الزمن.

إن كلاً من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي يجب أن يظهر قدراً ملموساً من الدعم والتأييد والموافقة على نماذج التغييرات الإيجابية.

ثانياً: ترسيخ التغيير

عندما يحقق برنامج إدارة الموارد البشرية أهدافه، فإنه يجب اتخاذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من الأداء.

إن غياب مثل هذه الإجراءات قد يجعل من السهل على الفرد أو المجموعة أو الوحدة التنظيمية العودة إلى نظام أو عادات العمل السابقة لتنفيذ البرنامج. ويعد استخدام مهارات التدريب أثناء العمل أو ما يعرف بنقل أثر التدريب أحد الأدوات الضرورية لتحقيق الترسخ لعمليات التي تحدثها برامج الموارد البشرية.

إن أحد الانتقادات الموجهة للتدريب خارج العمل يتمثل في سرعة زوال الأثر أو ضعف تحول أثر التدريب. فقد ينجح أحد المتدربين في اكتساب مهارة أثناء مشاركته في أحد البرامج، إلا أن هذه المهارة قد لا يتم مزاولتها أثناء العمل بسبب ضعف التأييد أو الدعم من قبل الرؤساء. إن ضعف أو تدهور عائد التغيير الذي تحدثه برامج الموارد البشرية قد يتحقق بسبب عدم إدماج أنماط السلوك أو التصرفات الجديدة في نظام العمل وهو ما يعني عدم ترسيخ التغيير.

حيث أن برنامج الموارد البشرية بحد ذاته قد يحقق الترسخ المنشود إذا كان ينطوي على مزايا واضحة للعاملين، ولقى الدعم والتأييد منهم، وفي بعض الأحيان، قد تتم مبادرة برنامج الموارد البشرية بواسطة أحد الأقسام أو الإدارات في التنظيم وأن نتائج الأداء يتم استخدامها لإظهار فعالية الأساليب الجديدة بواسطة أحد الأقسام الأخرى. وعندما تكون النتائج بارزة مثل أن تساهم في الحد من دوران العمل أو تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة... إلخ. فإن مثل هذه النتائج يمكن استخدامها كأداة لترسيخ التغيير.

ثالثاً: قياس النتائج

ويتم قياس النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بأهداف برامج إدارة الموارد البشرية التي تم تحديدها في بادئ الأمر، لاستخراج الفروقات والانحرافات ومعالجتها ومعرفة العوامل التي تسببت فيها، وهذا من أجل إيجاد الحلول التي حالت دون تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

9-3-2- اعتبارات نجاح برامج الموارد البشرية

إن أهم الاعتبارات التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح لبرامج الموارد البشرية ما يلي: (سعاد نائف

برنوطي، 2001، ص 268)

أولاً:مواعمة التغيير

قد يقع التنظيم تحت ضغوط داخلية أو خارجية هائلة تعوق تحقيق التحسين أو التطوير في النتائج،وتقع على الإدارة العليا مهمة البحث عن الحلول أو البدائل لمواجهة هذه الضغوط.

ثانياً:الالتزام نحو التغيير

يتم توليد الأفكار والأساليب والحلول الجديدة عبر الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة،مما يساهم في تحقيق الالتزام تجاه التغيير بواسطة كافة فئات العاملين.

ثالثاً:مشاركة الإدارة العليا

تمثل مشاركة الإدارة العليا وتحملها المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن برامج إدارة الموارد البشرية أحد محددات النجاح لمثل هذه البرامج.

رابعاً:الاختبار المسبق

تعتبر تنمية واختبار البرامج وتحقيق القبول لها احد شروط تحقيق النجاح ومن ثم إحداث التغيير المطلوب أو المستهدف.

خامساً:النتائج

يجب تدعيم برامج الموارد البشرية عن طريق استخدام النتائج الإيجابية التي تم تحقيقها في المجالات المختلفة .

10-المؤسسات الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي،لذا فقد شهدت عدة تحولات وتطورات في أشكالها ومجالات نشاطها،و فيما يلي تقديم لبعض المفاهيم العامة الضرورية حول المؤسسة بالإضافة إلى نشأتها وتطورها التاريخي مع تحديد أهميتها وأهدافها.

10-1- مفاهيم عامة حول المؤسسة

تعددت مفاهيم المؤسسة بتعدد المفكرين المختصين،فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة،فالمفكر يركز على جانب من الجوانب،والاختيار بين تلك المفاهيم المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها،والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب،و فيما يلي نورد أهم التعاريف للمؤسسة الاقتصادية :

-المؤسسة هي كل وحدة قانونية،سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي،والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار،وتنتج سلع وخدمات تجارية.

(Jean longatte, jacques Muller, 2004, P01)

-المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية،والتي تشكل علاقات،وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى،تتداخل معها في مختلف الأسواق. (Pierre conso,2000, P60)
- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية،وبشرية،والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار،بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء،وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة.(Pierre conso,2000, P59)

- المؤسسة هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً،في إطار قانوني واجتماعي معين،هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج،أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين،أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)،بغرض تحقيق نتيجة ملائمة،و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه،و تبعاً لحجم ونوع نشاطه. (ناصر دادي عدون،1998،ص11)
- أما مفهوم المؤسسة حسب الفكر النظامي الذي تخلص من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة،و بشكل أكثر عقلانية وتقنية،و أعطى لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة،حتى سمح بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمؤسسة.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل،عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية والكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها،أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية،فله دور هام في تصرف المؤسسة،إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغييرات متواصلة،و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

حسب اتجاه L. Von Bertalanffy، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعي واقعي وكمعامل اقتصادي،و تتمتع بخصائص تنظيمية،و يمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام: . (ناصر دادي عدون،1998،ص47)

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة،مجموعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.
- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها .

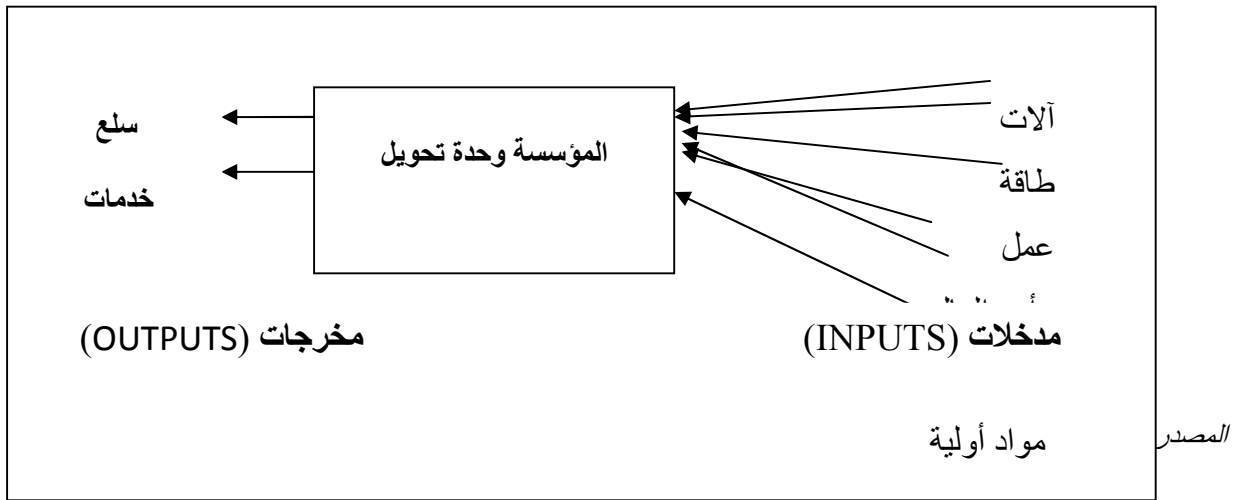
و حسب Jean longatte و jacques Muller فإن المؤسسة يمكن أن تحلل كآلاتي :

(Jean longatte, jacques Muller, 2004, PP1-2)

أولاً: المؤسسة فاعل اقتصادي

حيث يمكن أن تعرف المؤسسة كآلاتي :

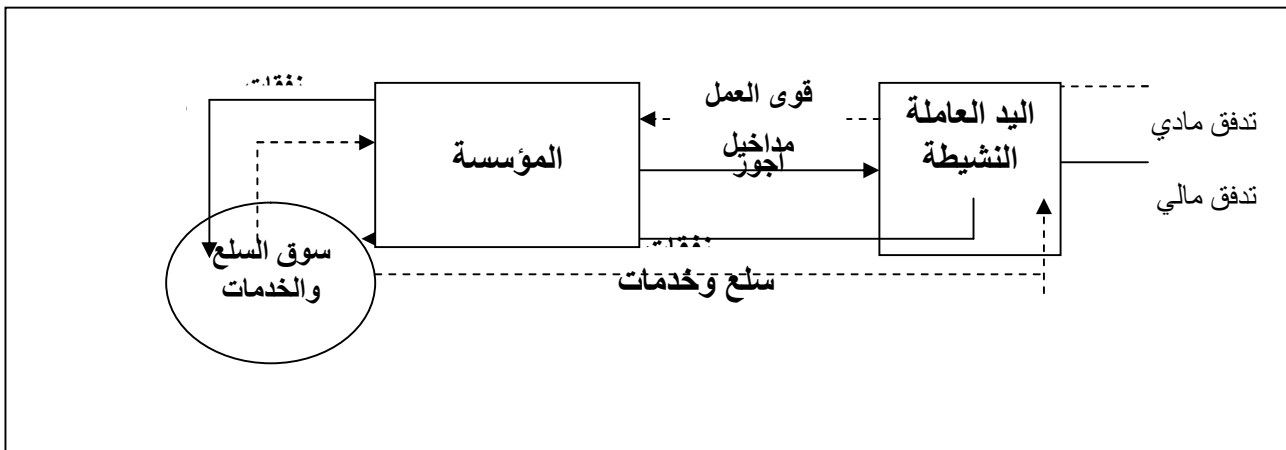
- المؤسسة هي عبارة عن عنصر مستقل مالياً.
 - المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط، والشكل رقم (7) يوضح ذلك.
- الشكل (7) : يوضح المؤسسة كوحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



من الشكل رقم (7) نلاحظ أن المؤسسة تحول كل من المدخلات الآتية : الآلات، المواد الأولية، الطاقة، العمل، رأس المال، المعلومات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات .

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك، حيث تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين والشركاء، والمؤسسة نفسها، ونفس الشيء بالنسبة لفائض الإنتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.
- المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، والشكل رقم (8) يوضح ذلك .

الشكل (8): يوضح المؤسسة كوحدة توزيع وإنفاق



ثانيا: المؤسسة كواقع بشري

أي أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات. فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض، وقيم وتقرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

ثالثا: المؤسسة كواقع اجتماعي

أي أن المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة الدخل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، والمساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني. كما تساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية : الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... إلخ.

رابعا: المؤسسة كنظام

يعرف (JOËL de ROSNAY) النظام بأنه مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما. حيث أن المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها.

- نظام المعلومات.

- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

10-2- المؤسسة في النظرية الاقتصادية

إن أهم النظريات الاقتصادية التي تطرقت للمؤسسة ما يلي :

(Jean longatte, jacques Muller, 2004, PP3-4)

10-2-1- النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية

تبعاً لهذه النظرية فإن المؤسسة هي عبارة عن فاعل اقتصادي، تتمثل أهدافها في تعظيم الربح، أما متطلباتها واحتياجاتها فتتمثل في القدرات التكنولوجية (الفنية). كما أنها لا تهتم هذه النظرية بالتحليل الداخلي للمؤسسة.

إن بحث الفرد عن أساليب تعظيم الربح، تحقق اليد الخفية (La main invisible)، التي تكلم عنها آدم

سميث، والتي تساهم في تعظيم الرفاهية الاقتصادية الكلية، ولكن هدف تعظيم الربح قد تعرض لانتقادات

شديدة، على أساس أن المسألة تتعدى مجرد تحقيق ربح، ولكنها أيضا تسعى إلى تحقيق خدمات، والكفاءة الاقتصادية، والعدل في توزيع العائد (كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، (1997)، ص31)

10-2-2- نظرية النفقات

رائدا هذه النظرية هما (R.COSAE 1937) و (O.WILLIAMSON 1985)، فحسب هذه النظرية فإن تقدير المفكرين يتجه إلى أن على مستوى الأسواق، يتم التعاون بين مختلف الأعوان الاقتصادية، لا إراديا عن طريق نظام الأسعار (اليد الخفية)، ولكن على المستوى الداخلي للمؤسسة، فهي منظمة إراديا، من طرف السلطة القائمة لرجل الأعمال (الهيكل التنظيمي). كما أن تُشكل المؤسسة، والسوق شكلين متناوبين للتنسيق والاختيار بين هذه الأشكال، وتفاعل المؤسسة مع السوق يتم عن طريق المقارنة بين تكاليف الصفقات (العمليات التجارية) مثل نفقات البحث عن المومنين والتفاوض حول العقود، وتكاليف التنظيم.

10-2-3- نظرية الوكالة

نقطة انطلاق هذه النظرية هي دراسة وتحليل علاقة الوكالة، والتي يعرفها (JENSEN & MECKELING (1976) بأنها عبارة عن عقد، يقوم بموجبه شخص أو مجموعة أشخاص بتكليف شخص آخر (الوكيل) بتنفيذ مهمة معينة، والتي تستلزم تفويض بعض سلطة القرار للوكيل (L'agent)، حيث تهدف هذه العقود إلى إدارة المنازعات بين الفاعلين وكذلك إلى توجيه السلوكيات، في إطار خدمة مصلحة الجميع.

10-3- أهداف المؤسسة

للمؤسسة الاقتصادية أهداف متعددة سنورد أهمها : (عبد الغفار حنفي، 1997، ص34)

10-3-1- تعظيم الإنتاج والبيع

أولا: تعظيم الإنتاج

الإنتاج هو إعداد ومواءمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة)، ومن الإنتاج التغيير الزمني وهو التخزين، واستمرارية الزمن، وهو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني (النقل). للتخزين مفهومين أساسيان التخزين كإنتاج، وهو الإنتاج، والتخزين كاحتفاظ وهو التخزين، والعلاقة بين الإنتاج والتخزين هي سواء علاقة منبع أو مصدر.

يتم الإنتاج بموارد عملية وموارد مالية وموارد بشرية، وموارد مادية، ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، الطاقة التخزينية، الطاقة المالية، والطاقة التوزيعية. يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين الأول الكفاءة الفنية والثاني الكفاءة الاقتصادية؛ فالكفاءة الفنية هي الانتقال من مستوى إنتاجي أحسن وذلك باستنفاد موقع الوفرة (يقابل موقع الهدر)، وهي تفسر قياسا ماديا (عينياً) العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بناءً على استخدام الموارد.

ثانيا: تعظيم البيع

بما أنّ المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية والاقتصادية، تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فإذا كان الإنتاج والتوزيع خطّيان، أي كل ما ينتج يباع فلا يوجد أي مشكل، أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع، فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج، وإذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان، الأولى تسويقية والثانية تخزينية، وفي الثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة إلى حيث استعمالها.

10-3-2- تخفيض التكاليف بصفة عامة

تبحث المؤسسة عن مواقع الوفرة من أجل استنفادها، وبالتالي استغلال الاحتياطات استغلال أمثل، أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن وهذا يعني تحويل مواقع الوفرة، وإذا حدث انقطاع في التموين تتجه المؤسسات إلى المخزونات، وإذا لزم الأمر واستعملت مخزون الأمان (وهو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز) لطارئ ما، قد يكون تأخير وصول المدخلات أو توسيع الاستخدام، أي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن، ستجد المؤسسة نفسها في حالتين:

الحالة الأولى: مخزون الأمان كافٍ لتغطية فترة الانقطاع في هذه الحالة لا يوجد مشكل للمؤسسة، لكن يجب أن تعوضه فيما بعد.

الحالة الثانية: مخزون الأمان غير كافٍ لتغطية الاستخدام هنا تتوقف عملية الإنتاج، وبالتالي يحدث عجز داخلي في المؤسسة، وتظهر تكلفة العجز الداخلي وهي تكلفة متغيرة متزايدة تماماً بدلالة الزمن الانقطاع، وعلى المؤسسة أن تتحمل هذه التكلفة أو تحملها للمستهلك.

وإذا لم يتوقف الانقطاع في التموين، سوف تكون هناك خطورة على صورة المؤسسة خاصة المؤسسة التي تنتج إنتاج وظيفي، فلما ينفذ مخزون الأمان للمدخلات تتجه المؤسسة إلى مخازن الأمان للمخرجات، فتجد نفسها في حالتين: مخزون أمان كافٍ أو غير كافٍ، في الحالة الثانية يتحول العجز الداخلي إلى عجز خارجي وتظهر تكاليف العجز الخارجي وهي:

ربح غير محقق وهي تكلفة ثابتة.

تكلفة النفور وهو حجم السوق المحول من المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى.

تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية لأنه لا توجد التزامات بينها وبين العملاء.

تكاليف العجز الداخلي + تكاليف العجز الخارجي = تكاليف النفاذ

10-3-3- تعظيم الربح

الربح = الإيرادات - التكاليف

الإيراد = الكمية × السعر

هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:

زيادة السعر مع ثبات التكلفة.

زيادة السعر مع زيادة التكلفة.

تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.

تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.

بشرط نسبة التخفيض في التكاليف أكبر إلى حدّ معين من نسبة تخفيض السعر، في القرار الرابع، و في القرار الثاني نسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر.

10-3-4- إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق

لكي تصل المؤسسة إلى مركز تنافسي في السوق يجب أن تتنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة والمتمثلة فيما يلي:

السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة، ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

10-3-5- تعظيم القيمة السوقية للسهم

كل المؤسسات تحتاج إلى تحديث أو تغيير الآلات والمعدات ولتوسيع طاقتها الإنتاجية، التخزينية، والتوزيعية والمالية، فيلزمها أموال لهذا التحديث من خلال الاحتياطي، الاقتراض وإصدار الأسهم. أول من يعرف صورة المؤسسة المالية هو المساهمون عن طريق الجمعية العامة، العملاء والموردون، وكلما كانت الصورة المالية جيدة يزداد الطلب على الأوراق المالية للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع القيمة الاسمية لهذه الأوراق.

إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي (يسمح بالنمو والاستمرارية).

10-4-أنواع المؤسسات

للمؤسسة أنواع كثيرة، وقد تم تصنيفها إلى معايير، حيث اتفق أغلبية المفكرين المختصين على أربعة منها

وهي : (Jean longatte, jacques Muller ,2004, PP5-6)

10-4-1- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط

تصنف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والغرض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف

المؤسسة، ووفقا للمخطط المحاسبي الوطني فإن المؤسسات تصنف إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.
- في شكل فروع : تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.
- في شكل شعب : تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات.

10-4-2- تصنيف المؤسسات حسب الأهمية

إن حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، القيمة المضافة، الأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية،.. إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في عدد العمال، والقيمة المضافة.

- **عدد العمال** : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات كالآتي :

* من 1 (عامل) إلى 9 عمال مؤسسة مصغرة.

* من 10 عمال إلى 49 عمال مؤسسة صغيرة.

* من 50 عمال إلى 499 عامل مؤسسة متوسطة.

* من 500 عامل إلى 999 عامل مؤسسة كبيرة.

* أكثر من 1000 عامل مؤسسة ضخمة.

- **رقم الأعمال** : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع عملائها.

- **القيمة المضافة** : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- **نتيجة الاستغلال** : وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل خصم كل من رأس المال التقني والتمويل.

10-4-3- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كالآتي:

- **مؤسسات الأفراد** : الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.

- **شركات الأشخاص** : وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

- **شركات رؤوس الأموال** : وتتمثل في شركات المساهمة.

- **الشركات ذات المسؤوليات المحدودة** : تتمثل في الآتي:

- La SARL : société à responsabilité limitée.

- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

10-4-4- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

أولا: المؤسسات الخاصة

المؤسسات الخاصة هي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

ثانياً: المؤسسات العامة والمختلطة

المؤسسات المختلطة هي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

* المؤسسات العامة : وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.

* المؤسسات المختلطة : وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات وجمعيات تنشط في المجتمع، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives)، والشركات التعااضدية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion).

خلاصة الفصل

أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ينبغي معاملتها كمورد بدلاً من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المؤسسة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديداً دقيقاً .

إن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة اقتصادية، وما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، وهو الذي يدير ويدار، ومهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا

والذكاء الاصطناعي، يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون والمطورون، وهذا بما يملكون من قدرات ومهارات، وما يتمتعون من دافعية في العمل، هم العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفقتها الإدارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعال لمواردها البشرية وذلك عن طريق تفعيلهم لأنهم المصدر الأساسي والحقيقي للأداء في المؤسسة.

فالمؤسسة مجبرة على الاستخدام الرشيد أو العقلاني لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها وفعاليتها على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة ويعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية وتغيير نظرة المؤسسة لها، و اعتبارها المورد الأكثر أهمية، والذي قد يعوض النقص في الموارد الأخرى.

إن تسيير الموارد البشرية من الأمور التي تتطلب كفاءة وقدرات كبيرة من تخطيط وتنظيم ورقابة... إلخ، لكي تسمح للمؤسسة الاقتصادية مواكبة ادارتها عالميا وتحقيق أهدافها، حيث يتم تحقيق ذلك عن طريق تنمية مواردها البشرية وإيجاد نظام معلوماتي خاص بها، يتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال.



الفصل الثاني

تمهيد

يحتل العنصر البشري الأهمية الأساسية لأي تطور يشهده العالم في كل العصور والأزمان. فالإنسان هو محور كل التطورات التي استطاع المجتمع الإنساني أن يحققها في مختلف المجالات، حيث أن التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال نظم وتقنية الاتصالات والإعلام ومتطلبات العولمة والتجارة الحرة والجودة الشاملة والتنمية المستدامة تشكل محطات ذات أهمية واسعة النطاق في إطار التطور الذي شهده القرن الحالي.

إن الإدارة الناجحة في تسيير المؤسسة الحديثة هي التي تسعى باستمرار إلى النمو والنجاح بتركيز اهتمامها على تسيير وتنمية الموارد البشرية فيها. وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته باعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي، حيث التغيير فيه هو القاعدة وليس الاستثناء.

لقد أخذت أهمية تنمية الموارد البشرية تتعاظم بدلالة تعاظم الدور الأساسي الذي أصبح يلعبه المورد البشري في تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية بما يحقق لها قدرة أكبر على تحقيق رضا الجميع.

وتنمية الموارد البشرية تعتمد على التدريب الذي له دوراً هاماً في إعداد وتدريب الكوادر البشرية الملائمة من حيث القدرة على استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والتقنية الفنية والتكنولوجية والممارسات العلمية والعملية بمعدلات أسرع حتى تتماشى مع التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقاً لقدرات تنموية أكبر خاصة وأن الإنسان هو أهم عناصر التنمية من حيث القدرة والفاعلية. لذلك فإن التدريب يجب أن يحظى بأهمية كبرى للتخلص من التخلف والالتحاق بركب التقدم والتنمية والرخاء.

1- تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية للإدارة العلمية، أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية كالتسويق، والإنتاج... الخ.

كما فرضت المنافسة على المؤسسة الاقتصادية التحول نحو التسيير لمواردها البشرية كنظام يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، التي ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسة، كالكفاءات والمعرفة، والجودة...

1-1 - مفهوم تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية يساهم في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال استقطاب افراد ذوي القدرات والمؤهلات، استغلال معارفهم، الحفاظ عليهم وتحفيزهم ..إلخ، للوصول بهم إلى النتائج المطلوبة. اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه:

- التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة .(خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2000، ص 28)

- تسيير الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها.(عادل حرجوش صالح، 2002، ص5) حيث ركز هذا التعريف على أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن قرارات متتابعة، أي أنه لم يعطي المفهوم الدقيق لتسيير الموارد البشرية، حيث لم يتطرق إلى وظائفها ومهامها .

-التسيير المسؤول عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة (Barnard Martory & Daniel Grazet , 2001,p238)

نستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية، والتوظيف الملائم، والتدريب الدقيق، والمتابعة المستمرة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية.

بالتالي يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ومنه يتضح ما يلي: (Petit Et Autres, 2000 , P07)

-أن تسيير الموارد البشرية يركز على تخطيط، وتنظيم، ورقابة الموارد البشرية في المؤسسة؛

-وجود مجموعة أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تشمل تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب وتوظيف العاملين، والتدريب، والتنمية، والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل الملائمة.

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال مؤخراً إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وضمن هذا الإطار فإن التغير في المفهوم لم يعكس تحولاً حقيقياً في دور وممارسات وظيفة الموارد البشرية، مما يتطلب تناول أهمية الفروق النسبية بين كل من تسيير الأفراد وتسيير المستخدمين من جهة، وتسيير الموارد البشرية من جهة أخرى. وفيما يلي نورد أهم هذه الفروق:

-يرتكز تسيير المستخدمين حول تسيير ومراقبة العاملين، بينما يهتم تسيير الموارد البشرية بتسيير فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم وبين إدارة المؤسسة؛

-بخلاف تسيير المستخدمين يتم تجزئة تسيير الموارد البشرية إلى وظائف متناسقة ومتعددة؛

-على عكس تسيير المستخدمين المركز على الجوانب التقنية، فإن تسيير الموارد البشرية يتصف بالشمولية بتركيزه على الأبعاد الاجتماعية، والنفسية، والثقافية للعاملين، والمؤسسة على حد سواء؛
-إن ثمة تباين بين المقاربة الفردية (المركزة على الالتزام، والمسؤولية، والتطوير الشخصي...الخ) لتسيير الموارد البشرية والمقاربة الجماعية (علاقات مهنية، ، أزمات...الخ) لتسيير المستخدمين.

كما يختلف تسيير الموارد البشرية عن تسيير الأفراد ضمن الأبعاد التالية:

-**بُعد التخطيط** : يعد تخطيط الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الحاجات الظرفية، في حين أن التخطيط لتسيير الموارد البشرية يعد متكاملاً ذو طابع استراتيجي طويل المدى ومبني على أساس التوقعات المستقبلية.

-**بُعد النفسي** : في الوقت الذي يركز تسيير الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، نجد أن تسيير الموارد البشرية يركز على الولاء والإلتزام للعمل.

-**بُعد منظور أنظمة الرقابة** : التي تعد داخلية في تسيير الأفراد، ورسمية، وذاتية ضمن تسيير الموارد البشرية.

- **بُعد العلاقات بين الأفراد** : تتميز العلاقات في تسيير الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقة الضعيفة في العاملين، في حين نجد أن تلك العلاقات ضمن نظام تسيير الموارد البشرية ذات طابع تبادلي، ومبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة وكفاءتها البشرية.

- **بُعد الهياكل والأنظمة :** تتميز هياكل وأنظمة الأفراد بصفة البيروقراطية والمركزية والميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في تسيير الموارد البشرية.

- **بُعد الأدوار :** يركز تسيير الأفراد على التخصص، بينما يميل تسيير الموارد البشرية إلى التكامل والانسجام في الأدوار، كما أن دور وظيفة الأفراد تنفيذي، في حين أن دور وظيفة الموارد البشرية استشاري.

- **بُعد الوظائف :** تتميز وظائف الأفراد بأنها ضيقة وذات طابع اقتصادي وتركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تتميز وظيفة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية) كما تتضمن الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والأخلاقية.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن تعريف تسيير الموارد البشرية هو مجموعة الممارسات السياسية المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

1-2- وظائف تسيير الموارد البشرية

تتمثل أهم وظائف تسيير الموارد البشرية في الآتي: (علي السلمي، 2001، ص212)

- الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، وإعداد السجلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.

- الإشراف على موازنة الأجور المرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات.

- العمل على حل مشاكل الأفراد في كافة مجالات العمل، وتقرير وتنفيذ لسياسة التسيير في مجال شؤون الأفراد.

- اعتماد عقود العمل والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها

- التنسيق مع كافة المنظمات في قطاعات العمل الأخرى، فيما يتعلق بتسيير العنصر البشري ورعايته اجتماعيا وصحيا ومهنيا، بما يكفل تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

- تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وكل ما يتعلق بعمليات الاختيار، التعيين وتكوين الأفراد.

- تلقي شكاوى ومقترحات الأفراد، ودراستها والرد عليها.

- الاعتراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات وتنظيم عمليات حضور وانصراف الأفراد، وعلى إعداد وتنظيم النماذج والسجلات المرتبطة باستخدام الأفراد وتقدير كفاءاتهم.

- القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات تسيير الموارد البشرية ولوائح استخدامها والخاصة ببحوث

الأفراد بما يساعد على:

-تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.

-اكتشاف وسائل أفضل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة، وتحقيق أهدافها في مجال الأرباح.

إن تسيير الموارد البشرية يجب النظر إليها وظيفة تتكون من أربعة مهام رئيسية:

- **توظيف الأفراد** : وتبدأ بتخطيط القوى العاملة ويتضمن التوظيف أيضا أنشطة الاستقطاب والاختيار والتوجيه للأفراد.

- **تنمية الأفراد** : يمكن النظر إليها من بعدين:

* بعد يتعلق بالفرد الذي يخصص بالتكوين.

* بعد يتعلق بالمسير الذي يختص بالتعليم.

- **تحفيز الأفراد** : وذلك من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

- المحافظة على الأفراد : تهتم هذه الوظيفة بتوفير مزايا وخدمات وظروف عمل، يرى الأفراد أنها ضرورة للمحافظة على التزاماتهم تجاه المنظمة.

1-3- الأهداف والعوامل المؤثرة على تسيير وظيفة الموارد البشرية

إن لتسيير وظيفة الموارد البشرية أهداف عديدة سنورد أهمها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في تسيير وظيفة الموارد البشرية : (أحمد ماهر، 1999، ص185)

1-3-1- أهداف تسيير الموارد البشرية

تتمثل أهم أهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

أولا : التعرف على حاجات ورغبات الأفراد والعمل على إشباعها، بما يولد لديهم الحافز على الإنتاج، ويتطلب ذلك ما يلي:

-معرفة احتياجات الأفراد ورغباتهم قبل التخطيط لإدخال التغيرات في المنظمة.

-مشاركة الأفراد للمنظمة في تحمل المسؤولية ومواجهة مشكلات العمل الحقيقية وحلها

ثانيا : الارتقاء بكفاءة أداء الأفراد كإلزام المعنوي اتجاههم ومسؤولية اجتماعية للمنظمة.

ثالثا : تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين بما يساعد على تحقيق

التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق.

رابعا : تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية من

اختيار وتعيين وتكوين وأجور ومرتببات، ووضع نظم الحوافز، وتقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

خامسا : تخطيط التنظيم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وفقا لمرحلة النمو التي تمر بها، وفتح فرص الترقية أمام الأفراد.

سادسا : تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري، والتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد.

سابعا : ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة الترابط بين الأفراد والمنظمة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية المختلفة.

ثامنا : بحوث الأفراد، وتقييمها يرفع الروح المعنوية لديهم.

تاسعا : المشاركة في وضع وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم ولوائح وإجراءات عمل.

1-3-2- العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة، سنتطرق لأربعة عوامل أساسية هي كالتالي :

أولاً:العوامل الاقتصادية

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها فترات الكساد. ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور مداخل الأفراد.

ثانياً:العوامل القانونية

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها تأثير جوهري على تسيير الموارد البشرية.حيث أن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أتركه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين، كالحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتكوينهم، وتقييمهم.

ثالثاً:العوامل الاجتماعية

إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات والقيم السائد فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع. لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشتة، وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها.

رابعاً: العوامل التكنولوجية

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلاً، فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الكترونية.

1-4- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج... حيث تشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن الحالات التالية: (عائدة سيد خطاب، 1999، ص16)

-الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية .

-الدور التنفيذي : من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب، والتحفيز .

-الدور الوظيفي :من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

-الدور المشارك : تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

-قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

-اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية؛

-مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ

القرارات...الخ؛

-تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

-الدور الإستراتيجي: يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي. إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية (Armand. Dayan ,1998 , P 331)

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام. (Armand. Dayan ,1998 , P 332)

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

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
 - تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.
 - زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
 - قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة إستراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء. (جاري ديسلر، 2003، ص56)

1-5-الموارد البشرية وخلق القيمة

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، أو كلية أم خاصة، صغيرة أم كبيرة، وسواء كانت في مرحلة النمو أو النضج، ذلك أن نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على كفاءة التسيير بل يتوقف أيضا على كفاءة العاملين. (درويش عبد الرحمان يوسف، 1994، ص 101)

تعتبر الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري والفكري ذو المهارات، والقدرات، والمعرفة، والإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثل العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب: (جاري ديسلر، 2003، ص 61)

-تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية؛

-تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي

-تدريبه على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون

- اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر.

إن الدور الذي تلعبه الطاقات البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية يعد دورا هامشيا يعتمد ضمن إستراتيجية القيادة في التكاليف على توجيه الموارد البشرية توجيهها بالنتائج ومرتكزا على ما يتحقق في المدى القصير كما أن محاولة المؤسسة البحث عن مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث ستواجه المؤسسة مجموعة من المشاكل مرتبطة بالكيفية التي يتم بها تخفيض التكاليف، كفقدان المنتج للخصائص التي يمكن أن تدعم تميزه في السوق، وبالتالي فقدان المؤسسة لقدرتها التنافسية، وتعتبر تلك الخصائص على أدنى مستوى من القيمة التي يمكن أن يدركها المستهلك في المنتج دون الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف كإحدى المنافع التي ينتظرها الزبون.

ولنجاح إستراتيجية التركيز يجب توجيه كل الموارد المادية والبشرية لخدمة قطاع بعينه، والعمل على توفير المهارات والموارد التي تحقق القيمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها، بدل الاتجاه إلى

منتج بديل يحقق له القيمة المرجوة. كما يمكن تحقيق التميز وخلق القيمة بالموارد البشرية، من خلال اعتبار نشاط الموارد البشرية النشاط الأساسي غير داعم كما يذهب إليه "بورتر"، بينما تعد بقية الأنشطة الأخرى كالمشتريات والإمداد، والتسويق، والإنتاج، والمالية والمحاسبة، وأنشطة البحث والتطوير أنشطة مساعدة لا تخلق القيمة ولكنها ضرورية لزيادة أداء النشاط الأساسي بما يحقق للزبون قيمة مباشرة. (جاري ديسلر، 2003، ص 75)

1-5-1- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية

إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد -إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة - على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى: (القاضي فؤاد، 26 أكتوبر 1995، ص 24)

-زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
-زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

1-6- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية التي هي أصل أساسي من أصول المؤسسة، في أن المؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانياً بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات،

فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، "لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً للتسيير الفعال، ويعتمد نجاح

المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية وتتجلى أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها: (علي السلمي، 2002، ص 46)

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات .

- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي: (زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، 1990، ص 285)

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

-تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية...الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.

-تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

1-7- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة .وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة .فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية.ففي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثرا بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل.

ولقد واجهت تلك الوظيفة ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العديد من التحديات منها:

1-7-1- الاتجاه نحو عالمية السوق

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية كونها كانت مصممة لملائمة السوق المحلي (عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، مارس 2000، ص24)

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة. لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز بهدف جذب الكفاءات عالية الأداء.

كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة. لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.
- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي.

-التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد المضيف.

-اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.

1-7-2- تنوع مزيج الموارد البشرية

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيدا من التنمية والتدريب الجيد.

1-7-3- الاتجاه المتزايد للتصغير

في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها. ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي. (راوية حسن، 2002، ص16)

1-7-4- إعادة هندسة العمليات

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات. (راوية حسن، 2002، ص17)

حيث تقوم إعادة هندسة العمليات على مجموعة من المبادئ، يمكن إبرازها بما يلي: (علي حسين وآخرون، 1999، ص 407)

دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج.

- إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان لآخر.

- الجمع بين المركزية واللامركزية.

- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.

- الحصول على المعلومات من مصادرها.

- خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.

أما فيما يخص دوافع القيام بإعادة هندسة العمليات فهي كالآتي: (علي حسين وآخرون، 1999، ص 408)

- الرغبة في تخفيض التكلفة.

- ضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والشركات العالمية والمؤسسات الخدمية.

- تدني مستوى رضا العملاء

ذكرت إحدى المجالات الاقتصادية أن نسبة الفشل في مجهودات إعادة الهندسة فاقت نسبة 85 %

خلال سنة 1994 وأن بعض الكتاب أن فشل البدايات لتطبيق إعادة هندسة يرجع إلى التركيز على العمليات وليس على الأفراد الذين يقومون بالعمل.

مما سبق نجد أن إعادة الهندسة كمفهوم وكمنهج إداري حديث يعترضه بعض المعوقات والقيود التي تحد من فاعلية تطبيقه وفيما يلي نورد أهم هذه المعوقات : (تركي إبراهيم سلطان، 1996، ص 117)

_ الأخذ بعين الاعتبار تأثير وتأثر إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة

_ يغفل مديري العموم عن تقديم الدعم الدائم والصورة الواضحة عن تقدم إعادة الهندسة وماذا تفعل؟

_ في غياب الصورة الواضحة لإعادة الهندسة، فإن الخوف والرعب ونقص الأمان تتقلب وتؤثر على

سلوك العاملين في المنظمة ،حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم

_ قصور فهم الإدارة العليا للمنظمة ، وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة

_ إهمال الثقافة التنظيمية

_ قصور نظم تدريب وتنمية الموارد البشرية

_ قصور نظم تقييم الأداء

_ عدم وجود نظم اتصال مدعمة

_ قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت

_ عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق

_ الاستعجال في التطبيق بدون توافر البنية التحتية الملائمة،

_ استغراق وقت أزيد من اللازم في الدراسة والتحليل

_ تطبيق أسلوب البدء من الصفر عند إعادة الهندسة

_ الافتقار إلى فريق إعادة الهندسة

_ عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المنظمة المطلوب إعادة هندستها.

1-7-5- الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف

المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات

والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

1-7-6- الاتجاه نحو تنويع المهارات

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

2- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

لقد كان مفهوم التنمية منذ العشرينيات وحتى نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي مقتصر على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية، ولكن مع تدشين مفهوم التنمية البشرية، عندما تبناه برنامج الأمم المتحدة للإئناء(1990)، أصبح الإنسان هو صانع التنمية وهدفها. ونظرا لأن البشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة، لذا فإن قدرات أي أمة تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدرية وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفاعلية .حيث أخذت المؤسسات تعتمد وبصورة أكبر على المورد البشري في بيئة أعمالها، لتحسين قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالجانب البشري بصورة أكثر في محاولة لفهم الآليات التي تزيد من قدرته وفاعليته. يجمع أغلبية المفكرون الاقتصاديون على أن المصطلحين "التنمية" و"التطوير"يؤديان إلى نفس المعنى، أي تنمية الموارد البشرية نقصد به تطوير الموارد البشرية. كما يدرك العديد من أصحاب الاعمال أن تنمية أو تطوير مواردهم البشرية يعد أمر ضروري وأساسي لنجاح عملية التنافسية .

2-1- ماهية التنمية البشرية

تعددت الآراء حول مفهوم التنمية البشرية كل حسب منظوره الخاص، لكن سنورد أهمها:

- يعرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية في تقريره العالمي الصادر سنة 1990 التنمية البشرية المستدامة على أنها" عملية توسيع لخيارات الأفراد، ومن حيث المبدأ، هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة ويمكن أن تتغير بمرور الوقت، ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة، على جميع مستويات التنمية البشرية، هي أن يعيش الأفراد حياة مديدة وصحية، وأن يكتسبوا معرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائقة، ولكن التنمية البشرية لا تنتهي عند ذلك ... فالخيارات الإضافية تتراوح من الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى التمتع بفرص

الإبداع والإنتاج والتمتع بالاحترام الذاتي الشخصي وبحقوق الإنسان المكفولة " (الأمم المتحدة، 1991)، وبالتالي فههدف التنمية يركز على تكوين بيئة ملائمة لحياة مديدة وصحية وقائمة على الإبداع.

- أما مكتب العمل العربي فيرى أن هذا المفهوم أصبح يتضمن التركيز على أنماط التفكير والسلوك، نوعية التعليم والتدريب ونوعية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرار والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مصيرهم وقدراتهم(عثمان محمد عثمان، 1995، ص110).

- كما أن التنمية البشرية هي: إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.(موسى اللوزي، 2000، ص87).

- كما يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات التي تهدف الى تأهيل وتطوير الافراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم.و يمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من عناصر"نشاطات"مرتبطة ببعضها مع بعض بعلاقة اعتمادية، بحيث أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي على عدم التوازن النظام ككل، وعلى كل منظمة أن تشكل "نظام تنمية الموارد البشرية"الخاص بها، يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية. (سليمان خليل فارس وآخرون، 2003، ص178)

ومنه فتنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعلم والحياة الكريمة، وبهذه الإجراءات يمكننا توفير الموارد البشرية القادرة على إحداث عملية التنمية المستدامة والشاملة.

مما سبق نخلص إلى أن تنمية الموارد البشرية أو تطويرها يعني اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في المؤسسات الاقتصادية، أي هي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى الارتقاء بالعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف والسلوكيات بهدف مواجهة التحديات الآتية والمستقبلية واستثمارهم بالوظائف الحالية أو/المستقبلية.

2-2-المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية

تشير تقارير الأمم المتحدة أن تنمية الموارد البشرية تركز على ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في الآتي:
(الأمم المتحدة، 1995)

- أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية (خالية من الأمراض)

- أن يكتسبوا المعارف (التعلم)

- أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن المحاور الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي : (حامد عمار، 1987، ص2)

-مدى إشباع الحاجات الأساسية للنمو الجسدي : وتشمل الغذاء، والماء، والكساء، والصحة والسكن، وحماية الجسم من الاعتداء والإصابة.

-مدى إشباع الحاجات الاجتماعية والثقافية : وتشمل التعليم وتحصيل المعرفة، وتنمية المهارات والمواهب والعمل النافع المجزي للفرد والمجتمع، والتواصل الاجتماعي من خلال إتاحة المعلومات والخبرات وتكوين الوعي الاجتماعي.

مدى إشباع الحاجات النفسية : وتشمل الطمأنينة وإبعاد عوامل الخوف والقلق والمحبة، والاعتراف بقيمة الإنسان في أسرته ومحيطه الاجتماعي، حب الاستطلاع والتجربة والاختبار واكتساب الخبرة والانتماء والهوية.

-مدى القدرة على المشاركة في صنع القرار ومتابعة تنفيذه وتقييمه، والمشاركة العادلة في ثمرات العمل.

- مدى إشباع الحاجات المعنوية : وتشمل القدرة على التعبير دون كبت أو قهر، القدرة على الفعل والتأثير، القدرة على إبعاد الظلم والتعسف، القدرة على التجديد والابتكار والإبداع.

2-3- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يتكون نظام تنمية الموارد البشرية من كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي تمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى . حيث لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية، كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية، وهما العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعية الأفراد والتنظيم الذي يعمل الفرد أو الجماعة الأفراد في نطاقه. لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم الواقعية والانعزال كما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه "انحصار التكوين في الإنسان" .

2-3-1- مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري

وتتمثل هذه المكونات في الآتي :

- الاستقطاب .
- الاختيار .
- الإعداد والتهيئة .
- الإشراف والتوجيه .
- التعويض .
- تقييم الأداء .
- المساءلة.
- الترقية .
- تدوير العمل .
- تخطيط الحركة الوظيفية .
- التكوين .
- التنمية الذاتية .
- التعويض .
- التمكين .

تهدف هذه المكونات إلى تكوين استراتيجية شاملة تتعامل مع كل ابعاد الأداء الإنساني وضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف وتغذي كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها، هذا يؤكد أن التكوين انما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات لا يجوز التعامل معه منعزلا عنها.

2-3-2- مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل، وتحسين العمل وتهدف هذه المكونات إلى تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج، إذ زج تايلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا. (محمد عبد الكريم، 1995، ص50)

اذ لابد من تحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة المباشرة لتلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك يصبح في الامكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية.

2-3-3- مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم

تتمثل مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم في الآتي : (علي السلمي، 2001، ص ص 205-207)

أولا : تحليل الهيكل التنظيمي

إن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاص بتنمية وتطوير قدرات الأفراد، يتم بوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد، تماشيا والتطورات التقنية الحديثة، وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية ومنه رفع إنتاجيتهم.

ثانيا : إعادة الهيكلة

إن تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات.

ثالثا : تحليل العمليات

يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي وأهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة .

رابعا : تحليل التعلم التنظيمي

يتم فيه تحليل مختلف المعارف والمصطلحات الخاصة بالهيكل التنظيمي وأهم القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة.

خامسا : تحليل الجودة

باعتبار التدريب نظام مفتوح فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص المهددة للنشاط التدريبي.

- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة.

-تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

سادسا : تحليل التدفق المعلوماتي

تواجه المنظمات العربية في مختلف قطاعات النشاط الحاصلة على المستوى العالمي، فضلا عن أساليبها الذاتية التي تعيق من حدة المشكلات وتقلل من قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية. بناء على هذه التأثيرات التقنية الحديثة يتم تغيير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساسا من فئتين.

إن غاية هذه الأنشطة التوصل إلى انسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر وتتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة.

يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية حقيقة أساسية تكرر لأنها محور حديثنا كله وهذه الحقيقة أن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي المكونات تنمية الموارد البشرية، بل انه يستند لمخلاته وتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد والعمل، والتنظيم ومن ثم فان غاية التكوين في رأينا أنها تساهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذ أكد " عبد الرحمان الشقاوي " في كتابه "التدريب الإداري للتنمية" إلى أن التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر . (عبد الرحمان الشقاوي، 1985، ص 9)

2-4- وسائل تنمية الموارد البشرية

لا شك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لمختلف هذه الوسائل: (أحمد سيد مصطفى، 1988، ص 81).

أولا : الغذاء

لاشك أن توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذا يتعين أولا توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبا على البني الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.

ثانيا : الصحة

تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات.

ثالثا :التعليم

تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، في تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

رابعا : التدريب

التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزاج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة. ويعتبر التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم، إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد، وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموما بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة.

خامسا : الإعلام

يلعب الإعلام دورا هاما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومساائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة، ومثال ذلك البرنامج التي تبث حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع.

سادسا :المؤسسات الثقافية والفكرية

المقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة، والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم، مثل الأندية الثقافية فعوض مثلا أن يخالط الشاب الجماعات والشلل المنحرفة، فإنه يجد بديل جيد وهو النادي الذي يحسن من مستواه الثقافي، ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها.

2-5- مقاييس تنمية الموارد البشرية

يتم قياس تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاثة مؤشرات وهي: (مجد الدين خيرى، 1993، ص13)

-العمر المتوقع عند الولادة : ومعناه عدد السنوات التي من المتوقع أن يحياها طفل حديث الولادة، في حالة استمرار أنماط الوفاة السائدة وقت ولادته على ما هي عليه طوال حياته.

أولا : معدل القراءة والكتابة بين الكبار

المقصود به النسبة المئوية للأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 15 سنة أو أكثر، والذين يستطيعون أن يقرأوا وأن يكتبوا بفهم فقرة بسيطة عن الحياة اليومية.

ثانيا : نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي

هو عبارة عن حاصل قسمة الناتج القومي الإجمالي على عدد السكان وغالبا ما يعبر عن هذا النصيب بالدولار. وقد يتم استخدام مقاييس أخرى إضافية تشمل على معدل وفيات الأطفال، نسبة السكان الذين يحصلون على مياه مأمونة، عدد السرعات الحرارية يوميا. وهذا ما قد يؤدي إلى بعض التدخل بين مقاييس تنمية الموارد البشرية والمقاييس المتعلقة بنوعية الحياة. أما في المؤسسات الاقتصادية فتركز مقاييس تنمية الموارد البشرية على قياس الشروط والمهارات اللازمة لتطوير قدرات الأفراد، والتي تؤدي دورا في التنمية الاقتصادية في المجتمع .

2-6- أهمية التخطيط في مجال تنمية الموارد البشرية

إن التخطيط لتنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني يعتبر أحد العناصر الهامة لتوفير نظرة متكاملة للقضايا الواقعية التي تواجه عملية تنمية الموارد البشرية. بالإضافة إلى توفير قنوات الربط والتنسيق بين مختلف الجهات المنفذة (المسئولة) .

(Derek منها: نذكر لأسباب وذلك المادية الموارد تخطيط من أصعب البشرية الموارد تخطيط ويعتبر

Torrington and Laura Hall,1998.p64)

-الاختلاف الكبير بين الناس (عادات، تقاليد، قدرات، تفكير، طموحات.)

-صعوبة توجيه الناس والتحكم فيهم.

وعلى الرغم من أن الموارد البشرية تعتبر القاعدة الأساسية التي تركز عليها عملية تنفيذ المشاريع وبرامج التنمية، إلا أن التخطيط لها يعتبر أمرا غاية في الصعوبة نظرا لأن التعامل مع العنصر البشري شيء صعب ومعقد على خلاف التعامل مع الموارد المادية. والتخطيط لتنمية الموارد البشرية هو عبارة عن عملية تقدير مستقبلية، تتميز بداية بوضع الأهداف المتوقعة لعملية تنمية الموارد البشرية، ثم إعداد الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير الوسائل المادية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق هذه الخطة.

ويسعى التخطيط لتنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالي: (منذر المصري، 1998، ص 9)

- * زيادة الموائمة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.
 - * تطوير نوعية نواتج مصادر العرض من القوى العاملة.
 - * تطوير الروابط والقنوات بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.
 - * اعتماد إطار شمولي ذي أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية في التخطيط لتنمية الموارد البشرية، لتحقيق التوازن بين متطلبات الفرد وحاجاته في ضوء ميوله وقدراته من ناحية، وبين الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى، في البرامج التي توفرها مصادر العرض من القوى العاملة.
 - * توفير الأطر اللازمة للتنسيق بين الجهات المعنية بتنمية الموارد البشرية.
 - * تطوير وضع المرأة ودورها في الجوانب والعناصر المختلفة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- وحتى يؤدي التخطيط دوره بشكل فعال في مجال تنمية الموارد البشرية فعليه أن يتميز بما يلي
- (موسى اللوزي، 2000 ص ص 88-89).

- أن يكون التخطيط عملية مفتوحة : ذلك لأن تخطيط وتنمية الموارد البشرية تتأثر بتفاعل العناصر البيئية المحيطة، فأحياناً تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية كلها ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية .

- تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة ومستمرة : حيث أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن تكون عملية متطورة باستمرار، وذلك لكي تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ولتحقيق ذلك فإنه لابد من إجراءات عمليات المراجعة والتقييم المستمر لخطط وبرامج تنمية الموارد البشرية.

- تخطيط الموارد البشرية هو استجابة للتطورات الجديدة : إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط، فنجاح خطة الموارد البشرية وتنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للرغبات والطموحات الجماهيرية .

2-7- استراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية

تهتم هذه الاستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة، ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية وكذلك في ضوء

التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. (Keep .E, 1989, pp59-61)

2-7-1- استراتيجية تكوين الموارد البشرية

يرى keep (1989) أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.

تركز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة. لذا تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في السوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية.

- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلبات وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة، وتقدير مستويات الإنتاج وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

- تخطيط البحث والاستقطاب وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، واختيار أساليب البحث، ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المنظمة الشاغرة كما تتضمن هذه

العملية تحديد أساليب والمعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليهم، وتقصد هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تميمتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمادي والمعنوي لجهود العاملين، إشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

كما يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة.
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.
إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:

- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المدين المتوسط والبعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية .
- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وأجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين منها.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى اشمع وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع وجهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

و قد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها. ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء . (علي السلمي، 2001، ص369)

إن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها. بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون معوقات.

يلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحول من الانحصار إلى مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلم، حيث تفيد التعلم معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعاب لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في موافق العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها قادرة على تحقيق أهدافه.

لذلك فإن استراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة
- تنمية وتطوير راس المال الفكري للمنظمة
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين

- تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

مما سبق نجد أن الاستراتيجيات التعلم الفردي، تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكون

على التطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل؛ الأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

كما أن هناك استراتيجيات أخرى منها استراتيجية التعلم التنظيمي، ويقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة. وقد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها داخل المنظمة.

أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهيكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد، فهي تغييرات تدوم فترة مناسبة، وليست مجرد فورات طارئة لا تستمر طويلا ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة، لذا فإن تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية راس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية: (علي السلمي، 2001، ص370)

أولا : صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتتاح بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة.

ثانيا : تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة. ثالثا : تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيها بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المنظمة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن ثم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي. رابعا : تشجيع الافراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

2-7-3- استراتيجية إدارة المعرفة

المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق.

و تهتم استراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمنظمة، ولذا تعمل الاستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بدون أعضاء وقطاعات المنظمة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاضد تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي: (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2008، ص68)

أولا : المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المنظمة.

ثانيا : المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، احصائيات، تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيا .

ثالثا : معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

المهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي إدراكها وصولا منها إلى مفاهيم ومدرجات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن.

و تتبلور تلك العمليات التشغيلية في : (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2008، ص71)

- جمع المعلومات ورصدها وتحويلها إلى معرفة، حيث أن المعلومات تولد المعرفة.

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة.

- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة.

- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجموعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا عن تحديثه.

- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة، بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها.

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز، والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.

2-7-4- استراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياطاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني، وتتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري، والذي تسعى استراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.

الجدول رقم (3) يوضح ميزانية رأس المال الفكري على نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول وخصوم المنظمة معبرا عنها بقيم مالية، تسمى أيضا مفهوم "ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها «MAYO»

على النحو التالي: (Mayo.A, 1998, P 227)

جدول رقم (3): يوضح ميزانية رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر	- التكوين غير المخطط والمتقطع
- الخبرة المتجددة	- الخبرات المتقدمة
- استمرارية فرق العمل المتعاونة	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق
- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول	- انحباس المعرفة داخل الفرد
- التنظيم المرن	- الهيكل التنظيمي الجامد
- تشكيلة متكاملة من التخصصات	- خبرات منعزلة ومتباعدة

- أخطاء وتجارب كانت مصدر للتعلم	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

المصدر: علي السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، ص374.

و على نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأصول وتخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، الفرق بين الأصول والخصوم، وبنفس المنطق فإن تنمية الأصول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية أي المعوقات والتوجهات السالبة يحقق تنمية رأس المال الفكري للمنظمة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

2-7-5- استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، يقصد بذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المؤسسة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك يعرض أحداث تأثير إيجابي في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمؤسسة أهدافها.

إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع استراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

تهتم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكد الأمور التالية: (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2008، ص89)

- إدراك القادة لإستراتيجية المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمد عليها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.

- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.

- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية واستيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.

- متابعة وتقهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.

- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلغاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة.

تمثل استراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظرا لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المؤسسة معرضة لفقد القيادات التي تمت تتميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الاستراتيجية مع استراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الاساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي : (علي السلمي، 2001، ص377)

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصص معرفي ضيق.

- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم، أي الغرض تنمية قدرة القادة على تصميم نظم وتقنيات مواكبة لظروف منظماتهم، وبذل الجهد الفكري لتطوير وإعادة صياغة الأطر الفكرية والنماذج الشائعة على تطبيقات متخصصة في منظماتهم.

- اشتراك القادة الإداريين في تصميم التداخلات التكوينية وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادل الآراء وعصف الأفكار من خلال تقنيات التكوين التفاعلي.

2-7-6- استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعرف Goleman (1999) الذكاء الوجداني بأنه قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعر ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من العناصر التالية: (Goleman. D, October 1999, P 229)

- إدارة النفس، وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية، ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست التالية :

الرقابة الذاتية، المصادقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير، الرغبة في الإنجاز.

- معرفة النفس، وهي قدرة الفرد على معرفة نفسه واكتشاف حالاته المهنية وما يثيره ويغضبه، وما يتركه ويرضيه.

- المعرفة الاجتماعية، وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

2-8- دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

تشكل مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الحكومية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمارس تلك المؤسسات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتنمية. حيث أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار يحقق مستويات الإنجاز، ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسات، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.

إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الفريق ومجموعة الأفراد، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة. حيث أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

كما أن التكوين لا يقتصر في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات وتشمل تلك العمليات أعمال : (عبد الغفار حنفي، 1997، ص 349)

تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء.

أولا : تخطيط الأداء

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمها :

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ثانيا : عملية توجيه

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية. (عبد الغفار حنفي، 1997، ص 353)

و تشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.

و بذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد.

ثالثا : تشخيص الأداء

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب "الفجوة" التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والاساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاويهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

تنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القهر، وأسبابها، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسبابا محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية، المادية، التقنية والتنظيمية.

تبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغباتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهارتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء، وهي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تصل بالميل والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، ولعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتكونون ومن غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أداء هم من عيوب، وبذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلا أن يكون، أي ينشأ ويتم بناءا على طلب وحاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

رابعا : تقييم الأداء

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- تطوير الأفراد.
- تطوير العمل.
- تطوير التنظيم.
- إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل. (أحمد ماهر، 1999، ص355)

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو "المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع "التكوين" من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي : (عمر عقلي، 1997، ص89)

- يعتبر التكوين لآلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير والتحسين نتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يتم اختيار وتكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية.

2-9- صيانة الموارد البشرية والحفاظ عليها

إن نجاح أي مؤسسة له ارتباط قوي ببرامج إدارة الموارد البشرية، في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو صيانتهم والاحتفاظ .

إن التحول الصناعي والتقدم التقني المتسارع الذي يشهده العالم، يساعد على نمو الاقتصاد الوطني وزيادة دخل الفرد ورفاهية المجتمع، إلا أن ذلك غالبا ما يرتبط بضريبة بشرية ومادية ومالية تتمثل في الأضرار المهنية وحوادث وإصابات العمل المرافقة مما تسبب فقدان أو إصابة العنصر البشري وخسارة مادية ناتجة عن التلف الذي يصيب الآلات والمعدات ومن ثم فقدان الوقت المخصص لعملية الإنتاج.

فالفرد هو انسان قبل أن يكون موظف أو عامل يلتزم المجتمع بضمان سلامته والمنظمة هي خلية أساسية من خلال المجتمع ينبغي أن توفر كل أسباب الحياة الملائمة لأعضائها الذين يمضون الجزء الأكبر من عمرهم في العمل بها ومن أهم محتويات هذا النشاط:(صالح عادل، 2000، ص41)

أولا : الصحة والسلامة

تعرف منظمة الصحة العالمية، الصحة "حالة الصحة الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة وليس مجرد عدم وجود الأمراض والضعف"و على وفق هذا التعريف يواجه المديرون أحد أكبر تحديات المجتمع التصميم والمحافظة علة منظمة عمل فاعلة في تحقيق كلا أهداف الأعمال والصحة والسلامة لعامليها"

أما الأمن الصناعي فهو توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي على اسباب الخطر الذي يتعرض له الأفراد العاملون في المنظمات .

أما السلامة والصحة المهنية بأنها "مجال اهتمام دائم ومستمر لمنظمات الأعمال الفاعلة ومسؤولية مشتركة لجميع العاملين لتهيئة مكان وأجواء عمل آمنة وصحية خالية من المخاطر والأمراض لتمكن العامل من أداء الأعمال على أحسن وجه والاحتفاظ بطاقة إنتاجية كاملة بما يسهم في رفع إنتاجية المكونات البشرية والمادية على حد سواء"

ثانيا:علاقات العمل

هي اتفاق الأفراد داخل المنظمة على الأهداف الجماعية من اجل العمل معا على نحو فعال، وهي حالة أو موقف تمثل الشعور بثقة الالتزام المتبادل، والتي يمكن تطويرها من خلال العلاقات في شبكة العمل، إن الاعضاء نتيجة لبعد علاقة العمل يمكن أن يخضعوا مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة، وتتكون علاقات العمل من مجموعة من العلاقات الخاصة، وتتحدد عبر الاحترام المتبادل والصدقة والثقة والأمانة والعلاقات المتبادلة والمعايير والاشتراك في الالتزامات والتوقعات.

إن أساليب العمل الجماعي تؤدي إلى خلق ميزات للمنظمة مثل زيادة التعاون والتداؤب فعند زيادة درجة التعاون فأنها سوف تعمل على تحسين تغيرات العمل وصنع القرار التنظيمي ووضع المصادر موضع التنفيذ لإعادة حل المشاكل ويمكن أن تعمل فرق العمل وفق تراكيب مختلفة كالفرق المدارة ذاتيا أو فرق الأداء العالي.

إن التعاون يسهل تحقيق الأعمال المعتمدة على بعضها البعض ويقلل حالات الصراع الممكنة الحدوث، ويساعد على تقليل نقاط الضعف ومواجهتها وزيادة نقاط القوة.

ثالثا:أنظمة الاتصالات

هي العمليات التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في موقع جغرافي أو مكان محدد، أما الاتصالات عن بعد ونتيجة لارتباط الحواسيب بالاتصالات فقد تم توسيع المفهوم ليشمل تنقل المعلومات عبر المسافات وبغض النظر عن المكان أو الموقع الجغرافي بالاعتماد على تقنية الاتصالات السلكية واللاسلكية كالأقمار الصناعية، وهذه الأنظمة تسهل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المسؤولين من معرفة الأهداف المخططة والتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل.و يجب أن يكون نظام الاتصالات قادر على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمنظمات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المنظمة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال كم المعلومات التي تعتمد عليه والذي يوفره نظام الاتصالات المعتمد من قبل المنظمة.

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصالات :

- الاتصالات الشخصية :و هي بين شخصين أو أكثر وتتطوي على تبادل المعلومات خارج التنظيم.
- الاتصالات الادارية :و هي الاتصالات التي يعتمدها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للأفراد والمجموعات داخل التنظيم أو خارجه.

إن الاتصالات ضرورية ومهمة جدا لكي يحافظ التنظيم على بقائه ونموه وتوسعه وتفاعله مع البيئة الداخلية والخارجية وعدم الاهتمام بالاتصالات يعني عدم الاهتمام بتزويد العاملين في المنظمة بالمعلومات الضرورية ويعني انكارا لوجودهم وأهميتهم في التنظيم.

2-10-أسس تنمية الموارد البشرية في الشريعة الإسلامية

قبل البدء في عرض الأسس التي قامت عليها التنمية البشرية أو الموارد البشرية في الشريعة الإسلامية، لا بد أن نشير الى أن هذه الاسس قد استمدت أصولها من القرآن الكريم تارة ومن السنة النبوية تارة أخرى، علماً أن هذه الاسس ما هي إلا مفاهيم مرادفة لمفهوم التنمية بمعناها الحديث، لذلك يمكن القول أن هذه الاسس تم اعتمادها واستنباطها وصياغة الفاظها من خلال دلالة معاني تلك الالفاظ على تنمية الموارد البشرية أو أحد أركانها أو ركائزها التي قامت عليها، والتي تم التوصل اليها من خلال الاستقرار الدقيق للأمثلة والبراهين الكثيرة التي ضمتها ثانيا مصنفات السنة الطاهرة، من اجل إثبات أسبقية السنة الطاهرة بعد القرآن بالاهتمام بالعنصر البشري، من حيث العناية به وتطوير جميع مكوناته وجوانب حياته لأجل خدمة المجتمع ورفقه وتطوره على اختلاف جوانبه ومسالكه من خلال التدريب والتحفيز وتوفير البيئة السليمة والحث على الابداع والإنتاج وتقديم ما هو افضل لكل فرد من أفرادهم وأهم هذه الاسس مع أمثلتها هي:

2-10-1- الاستخلاف

يعتبر الاستخلاف أحد الاسس المهمة التي قامت عليها تنمية الموارد البشرية، وذلك لان المستخلف لشخص لابد أن قد مكنه من أداء دور الاستخلاف بصورة كاملة وتامة وهذا يقتضي أن يكون المستخلف قد نمت لديه جميع مكوناته الايمانية والنفسية والعملية، لكي تتم عملية الاستخلاف على اكمل وجه وما هذه التنمية للمكونات الايمانية والنفسية والعملية الا سمة اساسية من سمات التنمية البشرية، وأساس الاستخلاف هو اساس أصيل في الشريعة الاسلامية إذ يمكن القول أن بداية هذا الاساس جاء مع بداية الخليفة الاولى فقد أختار الله سبحانه وتعالى الانسان

ليقوم بمهمة الاستخلاف في الارض لقوله تعالى : " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ" . (سورة البقرة، الآية 30)

إذ كلف الله سبحانه وتعالى الإنسان للقيام بهذه المهمة العظيمة، ولهذا فقد هيا له جميع السبل للقيام بهذه المهمة ونمى جميع قدراته الايمانية والنفسية والعملية وهذا ما هو ظاهر في قوله تعالى : "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (سورة الاعراف، الآية 10)

هذا التمكين يشمل الاستقرار والقدرة على التصرف من أجل عمارة الأرض وكذلك تنميته من خلال توفير المعيشة الحسنة في الأرض.

كما نجد أن السنة النبوية الطاهرة لم تكن بمعزل عن هذا المفهوم أو الأساس فقد جاء مفهوم الاستخلاف بصورة واسعة وعملية بين ثناياها، فقد ترجم لنا رسول الله -صلى الله عليه وسلم- هذا المعنى وهذا الأساس الذي قامت عليه التنمية من خلال تطبيق هذا الأساس بصورة عملية باستخلاف أصحابه رضي الله تعالى عنهم في أمور الدين والدنيا وحتى عند دنو أجله لا يبتعد المصطفى من المفهوم فبعد أن نمى قابليات الأصحاب ومكوناتهم العقلية والعلمية والعقائدية حتى إذا ما كانوا على أهبة الاستعداد للتكليف والاستخلاف، استخلفهم المعلم ليتخرج لنا بصورة عملية هذا الأساس الذي يعد محصلة لتنمية مكونات الإنسان الأول لجعله قادراً على القيام بما أوكل إليه من مهام على أتم وجه والأدلة من السنة النبوية كثيرة نسوق منها ثلاثة أمثلة على سبيل التمثيل لا الحصر واليك ذلك.

1- ما روي عن طريق عائشة - رضي الله عنها - قالت: (لما مرض النبي -صلى الله عليه وسلم- مرضه الذي مات فيه، جاء بلال يؤذنه بالصلاة، فقال :مرؤا أبا بكر فليصل بالناس...). (صحيح مسلم)

2- ما روي عن طريق عائشة - رضي الله عنها - قالت: (ثم أن النبي أستخلف أبن أم مكتوم على المدينة ليصلي بالناس). (صحيح ابن حبان)

3- ما روي من طريق علي- رضي الله عنه- قال: (أن النبي -صلى الله عليه وسلم- أراد أن يغزو غزاة له قال :فدعى جعفرأ فأمره أن يتخلف على المدينة، فقال : لا اتخلف بعدك يا رسول الله أبداً، قال : فدعاني رسول الله -صلى الله عليه وسلم-، فعزم علي لما تخلفت قبل أن أتكلم). (الامام الحاكم النيسابوري، 1999، ص3)

هذه الادلة العملية من السنة النبوية تؤكد وتؤصل هذا الاساس المهم من أسس التنمية، فإن استخلاف الاصحاب على أمور الدين والدنيا وهي ادارة أمور الصلاة بالناس أو أمور الادارة في المدينة ، يقتضي أن يكون المستخلف أو المكلف بهذا الاستخلاف قد استكملت لديه عوامل التنمية العقائدية والإيمانية والنفسية والعملية ليقوم بهذا التكليف والاستخلاف المهم، وهذا ما استشعره النبي -صلى الله عليه وسلم- وتأكد منه، ليقدم على عملية الاستخلاف لأصحابه على أمرين مهمين أمر العبادة والإدارة لأمر المجتمع، وهي صور عملية تؤكد إحاطة السنة النبوية بهذه الاساس المهم من أسس التنمية البشرية.

2-10-2- التعلم وكسب المعرفة

إن هذا الأساس له ارتباط وثيق بالأساس الأول للتنمية لهذا ارتأينا أن نضعه في المرتبة الثانية من أجل استمرار الترابط الذي وجدناه بين بعضها، ولأجل تمام الفائدة، فمن المعلوم أن مبدأ الاستخلاف للعنصر البشري لأداء مهمة معينة ثم تكليفه بها توجب عليه الاحاطة التامة والمعرفة المتكاملة بجوانب تلك المهمة وهذه الاحاطة والمعرفة، لا تأتي إلا عن طريق الكسب المعرفي أو التعلم، وهذا الحث على كسب المعرفة وطلبها من أجل رقي الانسان اهتم بها الاسلام أشد اهتمام

من خلال تواتر نصوصه من الكتاب أو السنة النبوية لتأكيد هذا الاهتمام والعناية بهذا الأساس وهذا

ظاهر من أدلته وعلى رأسها قوله تعالى : "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ" (سورة العلق، الآية 1)

وقوله تعالى : "أَمَّنْ هُوَ قَانَتْ آَنَاءُ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةً رَبِّهِ قُلْ هَلْ

يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ" (سورة الزمر، الآية 9)

وقوله تعالى : "وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" (سورة البقرة، الآية 282)

وغيرها من الايات الكريمات التي تواترت لتتحدث عن العلم والمعرفة في اشارة الى اهمية ذلك في حياة الانسان، لذا اعتنى الاسلام الحنيف بالعلم ودعا اليه وأمر اتباعه بتعلم كل العلوم النافعة حتى يستطيع المسلم أن يؤدي دوره بصورة ايجابية نحو ربه أولاً والمتمثل بالعبودية وتأدية واجباته المفروضة عليه ثانياً من خلال تعمير الحياة ونفع الناس وخدمة المجتمع لذا اذا اراد الانسان أن يقوم برسالته في الحياة فلا بد له من علم ومعرفة مستمرة ودائمة يتابع من خلالها ما استجد من العلوم والمعارف والحاجات، ومن المؤكد أن هذا لا يأتي إلا عن طريق تنمية مهاراته وقدراته.

إن اهتمت السنة النبوية بهذا الأساس اهتماماً كبيراً وقد جاءت الكثير من الادلة التي تؤكد وتوضح هذا الاهتمام بصورة جلية وعلى رأس هذه الادلة دلالة فعل النبي يوم بدر عندما طلب من اسرى المشركين أن يعلم كل واحد منهم عشرة من المسلمين القراءة والكتابة لقاء حريته وفداء نفسه وهذا بلا شك هو ادراك مبكر ومهم لأهمية العلم والمعرفة وطرق استحصالها من قبل المسلمين وإن كانت هذه الطريقة على يد مشرك أو كافر فلا ضرر في ذلك إذا كان الناتج منها تنمية المهارة والقدرة للإنسان عن طريق العلم والمعرفة، والأمثلة التطبيقية كثيرة زخرت بها السنة الطاهرة التي تبين الطرق التي انتهجها النبي - صلى الله عليه وسلم - في حث اصحابه لاستحصال العلم والمعرفة واهم هذه الركائز التي قام عليها المنهج النبوي في طلب العلم والمعرفة.

أولاً : استمراره بتعليم الناس وحثهم على طلب العلم وقد وردت الكثير من الالفاظ التي تدل على مواظبته عليه الصلاة والسلام على تعليم أصحابه.

*مثال:- قوله -صلى الله عليه وسلم- لابن عباس ((يا غلام إني أعلمك كلماتالحديث))رواه الترمذي

*مثال آخر :- دعائه لهم باستحصال العلم والمعرفة قوله : ((اللهم فقهه بالدين وعلمه التأويل ...

الحديث))).(الامام الحاكم النيسابوري، 1999، ص9) وهذا ما دعا به لابن عباس ...رضي الله عنهما...

* مثال آخر :- طلبه -صلى الله عليه وسلم- من زيد بن ثابت تعلم السريانية، حتى يترجم له ما يأتي من رسائل فتعلمها في خمسة عشر يوماً .مسند أحمد بن حنبل

- استعماله الطرق الفنية والتربوية المبتكرة لأجل استحصال الفهم والعلم والتمكن منه وذلك عن طريق إعادة الكلام وتكراره على المستمع وكذلك التآني والفصل بين الجمل والكلمات وهذا بلا شك أسلوب مهم في تنمية القدرة الذهنية وتقويتها بصورة فعالة لأجل الإحاطة بكل ما تقف عليه من معلومات قيمة ونافعة .

* مثال :- ماروي عن أنس بن مالك -رضي الله عنه- عن النبي -صلى الله عليه وسلم- : ((أنه كان إذا تكلم بكلمة أعادها ثلاثاً حتى تفهم عنه)) .صحيح البخاري

* مثال آخر :- ماروي عن طريق أم المؤمنين عائشة - رضي الله عنها - قالت: ((لم يكن النبي -

صلى الله عليه وسلم- يسرد الحديث كسرديكم)) صحيح البخاري في إشارة إلى تأنيه تأدية الحديث من أجل السيطرة والإحاطة بكل جوانب الموضوع.

ثانياً : طرح الأسئلة على السامع وهذه الطريقة تعتبر امتداد لطريقة الاستجواب للأفراد وهي طريقة مهمة جداً من أجل ايجاد الرابط القوي بين السائل والمسؤول، وبالتالي تؤدي الى فتح ذهن المتلقي وتركيز اهتمامه على الاجابة وهذا يقود الى أحداث نشاط ذهني كبير لدى السامع، وقد استعمل النبي -صلى الله عليه وسلم- هذه الطريقة من أجل تنمية القدرة الذهنية والعقلية لدى الصحابة وهي طريقة ممتازة لإحداث عملية التعليم والكسب المعرفي وصورة ذلك هي:-

* مثال :- ما روي عن طريق ابي هريرة -رضي الله عنها- قال : أن رسول الله -صلى الله عليه

وسلم- قال: ((ألا أدلكم على ما يمحو الله به الخطايا ويرفع به الدرجات، قالوا : بلى يا رسول الله، قال :اسباغ الوضوء على المكاره، وكثرة الخطى الى المساجد، وانتظار الصلاة بعد الصلاة، فذلكم الرباط))، وفي هذا المثال نجد أن هناك عملية تحفيز للذهن لدى المتلقي وإثارة لفضوله من ناحية يريد المسؤول الاجابة على السؤال ومن ناحية اخرى طلبه لمعرفة هذا العمل الذي يمحو الله تعالى به الخطايا والذنوب،

وهي عملية تحفيز وإثارة عقلية للسامع تدعوه الى تركيز فكره على السؤال وبالتالي الإجابة وهذا ما يؤدي الى كسب المعرفة والمعلومات التي تؤدي الى تنمية قدرات الانسان الذهنية والعقلية.

* مثال آخر :- قوله-صلى الله عليه وسلم- ((أتدرون من المفلس ؟ قالوا : المفلس فينا من لا درهم له ولا متاع ... الحديث)) صحيح مسلم

* مثال آخر :- قوله-صلى الله عليه وسلم- لأبي بن كعب رضي الله عنها- عندما سأله فقال: ((يا أبا المنذر أتدري أي آية من كتاب الله معك أعظم ...الحديث)) صحيح مسلم وغيرها من الأمثلة الأخرى.

ثالثاً : استعمال الوسائل التوضيحية وهذا المصطلح موجود في وقتنا الحاضر من أجل إتمام الفائدة العلمية فقد جاءت الكثير من الامثلة التطبيقية التي تؤكد اشارة السنة النبوية الطاهرة الى هذه الوسائل لأجل كسب العلم والمعرفة، وهذه الوسائل استعملت للمرة الأولى وأبصرت النور على يد المعلم الاول - صلى الله عليه وسلم- الذي استخدم هذه الوسائل على ثلاث صور لأجل تثبيت المعرفة والعلم لدى اصحابه الذين يعدون اللبنة الاساسية في قيام نواة المجتمع المسلم فإذا ما تمت تنمية قدراتهم العلمية من خلال استعمال الوسائل التوضيحية للكسب المعلوماتي لديهم اصبحوا عناصر فاعلة ومهمة في تقدم ورقي مجتمعهم الذي وجدوا فيه وهذه بعض صور استعمال الوسائل التوضيحية في طلب العلم والمعرفة.

-**التعبير بحركة اليد** :-وهي من الوسائل المهمة في العملية التعليمية في الماضي والحاضر وكذلك

المستقبل وأول من أشار الى هذه الوسيلة في تعليم المجتمع المسلم هو النبي-صلى الله عليه وسلم-

*مثال :- ما روي عن طريق ابي موسى الاشعري أن النبي-صلى الله عليه وسلم- قال ((المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً، وشبك بين أصابعه)) صحيح البخاري فهذا التشبيك بين الاصابع هو استعمال إحدى الوسائل التوضيحية من قبله-صلى الله عليه وسلم-.

- **التعبير بالرسم** :- فكان-صلى الله عليه وسلم- يخط على الأرض خطوطاً توضيحية تستدعي نظر الصحابة ثم يأخذ بعد ذلك في شرح مفردات ذلك التخطيط وبيان المقصود منه.

*مثال :- ما جاء عن طريق ابن مسعود-رضي الله عنه- قال ((خط رسول الله-صلى الله عليه وسلم- خطأ، ثم قال : هذا سبيل الله، ثم خط خطوطاً على يمينه، وعن شماله ... الحديث)) رواه الترمذي

- **التعبير باستعمال الأشياء المراد بيان الحكم فيها** :-كما فعل -صلى الله عليه وسلم- في بيان الحكم من لبس الحرير والذهب.

*مثال :- ما روي عن طريق علي بن أبي طالب-رضي الله عنه- قال: ((إن نبي الله اخذ حريراً فجعله في

يمينه، وأخذ ذهباً فجعله في شماله، ثم قال : أن هذين حرام على ذكور أمتي ... الحديث)) رواه الترمذي،

فجمع النبي -صلى الله عليه وسلم- بين القول واستعماله الاشياء كوسائل توضيحية، فهو أسلوب متطور

يعين على الفهم والإحاطة بالمعلومات المستلمة مما يكون ذلك اوضح واعون على الحفظ واكتساب العلم والمعرفة، وغيرها من الامثلة الكثيرة التي تأصل مفهوم هذا الأساس من اسس تنمية الموارد البشرية بين أدلة السنة النبوية.

2-10-3- التخطيط

وهو الأساس الثالث للتنمية فلا ريب أن استخلاف العنصر البشري لأداء مهمة يكلف بها توجب عليه أن يكون على قدر عالٍ من الإحاطة التامة بجوانب تلك المهمة وهذا لا يكون إلا إذا امتلك الإنسان العلم والمعرفة وكيفية اكتسابها بالطرق السليمة من أجل القيام بأداء ما كلف به فبعد الاستخلاف وكسب المعرفة والعلم وقبل الشروع في تنفيذ عملية أداء التكاليفات والمهمات المناطة به لابد له من التخطيط الدقيق ووضع الطرق السليمة لأدائها ولهذا جاء هذا الأساس المهم من أسس تنمية الموارد البشرية، فالتخطيط للمستقبل أو الحاضر هو في حقيقته واجب من الواجبات التي ألزم

الاسلام تابعيه على الاخذ به والعمل بمقتضاه مع التوكل على الله سبحانه وتعالى لهذا فإن الاخذ بمبدأ التخطيط ليس أمراً اختيارياً كما هو الحال في الأنظمة الوضعية، فالدولة المسلمة المهتمة بتنمية مواردها البشرية وإعدادها إعداداً صحيحاً وعلمياً وصحياً لابد لها من إعداد الدراسات اللازمة لضمان رفاهية المجتمع عامة والفرد خاصة عن طريق التخطيط المتأنى والمدرّوس لمواجهة تحديات المستقبل وظروفه الطارئة والمتوقعة قريباً أو بعيداً لهذا أخذ التخطيط من المنظور الإسلامي صوراً أكدت أدلة الكتاب والسنة الطاهرة.

* فمن أدلة الكتاب قوله تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ" (سورة الأنفال، الآية 60)

فدلالة هذه الآية الكريمة عامة في وجوب الاستعداد والتخطيط وإن وردت بشأن الحرب فإن الامر كان يوجب التخطيط والاستعداد للحرب وهي حالة مؤقتة تمر بها المجتمعات، فإن التخطيط لديمومة الحياة واستمرارها أولى وألزم . وإن مناظر التخطيط في السنة النبوية فجاءت على الصور الآتية:-

أولاً : التخطيط الاجتماعي

يهتم هذا النوع من التخطيط بالفرد كونه النواة الاساسية التي تبنى عليها المجتمعات المتحضرة او المتأخرة، وهذا الاهتمام جاء على نمطين الاهتمام بالفرد من الناحية الاقتصادية من اجل توفير المعيشة الرغيدة والهائلة لتطور المجتمع فإذا ما تم العناية بتطور الفرد كونه جزءا من الاسرة فهذا يؤدي الى تنمية الاسرة كاملة وبالتالي يقود ذلك الى تنمية المجتمع ككل.

* مثال :- ما روي عن النبي قوله ((أنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس ...الحديث)) صحيح مسلم ، فهذا الحديث الشريف يوضح بصورة جلية عناية السنة النبوية بالتخطيط لمستقبل الأفراد الذين هم جزء من الأسرة التي تكون المجتمع، وهذا بلا شك أعلى درجات التخطيط من قبل النبي -صلى الله عليه وسلم- فإذا كان التخطيط لمستقبل أفراد معينين في أسرة واحدة من المجتمع واجب مأمور به فإن التخطيط لمستقبل المجتمعات والشعوب والدول أهم وأكثر حاجة، وهذا بلا شك أعلى سمات التنمية للموارد البشرية .وأما النمط الثاني من انماط التخطيط فهو "تخطيط الكفالة الاجتماعية " وهذا النوع من التخطيط الاجتماعي قد أرسى دعائمه الاولي النبي -صلى الله عليه وسلم- فهنا الكفالة جاءت على معنيين . المعنى الاول حث المجتمع على التكافل الجماعي مما يخلق نوع من الترابط والتماسك بين أجزائه مما يؤدي الى رقي ذلك المجتمع والمعنى الثاني هو الدعوة الى العناية بالأفراد الذين لا معيل لهم من أجل ضمان سلامتهم من الانحراف وتوفير البيئة الصحية لنشأتهم وتوفير الرعاية التامة لهم وهذا ما نطلق عليه في الوقت الحاضر مصطلح "العناية بالأيتام" أو "دور الأيتام" . وهذان المعنيان يتجليان في أن النبي --صلى الله عليه وسلم- راعي التنمية الأول فيما فعله مع آل جعفر ابن أبي طالب -رضي الله عنه- عند فقدانهم الاب المعيل لهم هو جعفر -رضي الله عنه- في معركة مؤته فجاء قول النبي -صلى الله عليه وسلم- ((لا تغفلوا آل جعفر من أن تصنعوا لهم طعاماً فإنهم قد شغلوا بأمر صاحبهم)) مجمع الزوائد إضافة إلى كفالاته لأبناء جعفر .

ثانيا : التخطيط الاقتصادي

هذا النوع من التخطيط التجأ اليه النبي -صلى الله عليه وسلم- في الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها المجتمع وهذا التخطيط تظهر معالمه من خلال الخطوات التي اتخذها المصطفى -صلى الله عليه وسلم- في المدينة المنورة عندما ازداد عدد المهاجرين اليها وهذه الخطوات هي:

أ -حث المهاجرين على العمل من اجل الكسب والاسترزاق وهذا الحث والتحفيز من النبي -صلى الله عليه وسلم- كسر صفة الاتكال على الغير ولا شك أن في هذا تطوراً للجانب الاقتصادي للمهاجرين ودفعاً للفقر والعوز عنهم ويتجلى هذا الحث على العمل من خلال بناء المسجد النبوي في المدينة فقد وضحت الرواية أن النبي -صلى الله عليه وسلم- قد عمل بيده الشريفتين وشارك مشاركة فعلية في بناء المسجد، وفي بناء المسجد أيضاً إلماح منه -صلى الله عليه وسلم- إلى دعوة المهاجرين وحثهم على اتخاذ مساكن لهم أو بناءها لمن كان ميسوراً منهم.

* مثال : أن النبي -صلى الله عليه وسلم- قد علتة غبره، فتقدم أسيد بن حضير -رضي الله عنه- ليحمل عن النبي -صلى الله عليه وسلم- فقال((يا رسول الله أعطني ؟ فقال : أذهب فأحتمل غيره،

فأنك لست بأفقر إلى الله مني، فقد سمع المسلمون ما يقول النبي -صلى الله عليه وسلم- فازدادوا نشاطاً واندفاعاً في العمل)). (أمين دويدار، ص 261)

ب- التشريعات الإلهية ذات الطابع الاقتصادي :- وهذه التشريعات كان لها دور فاعل في عملية التخطيط الاقتصادي وكيفية التغلب على الأزمات الاقتصادية الطارئة وهذه التشريعات هي :-

*** تشريع فريضة الصيام :-** وهذه الفريضة شرعت في السنة الثانية للهجرة من شهر شعبان بعد ازدياد اعداد المهاجرين الى المدينة وكان لهذه الفريضة دوراً مهماً في تحفيز النفوس على عملية التقشف والخشونة عند الظروف الاقتصادية الصعبة وخاصةً اذا علمنا ان اكثر الذين هاجروا الى المدينة من الضعفاء وفي الوقت نفسه يأتي تشريع هذه الفريضة تأكيداً على اهمية هذه العبادة العظيمة ومكانتها في الاسلام ولا سيما انها تعد أحد اركانها التي بنى عليها.

*** تشريع صدقة الفطر :-** وقد شرعت هذه الصدقة في العام نفسه في رمضان وقد الزم المسلمين بها جميعاً، والحكمة من صدقة الفطر هي كفالة المساكين والترويح عنهم ولاسيما المهاجرين الذين تركوا الاموال والأوطان وهاجروا في سبيل الله وهذه الكفالة هي من أهم المخططات الاقتصادية لتنمية المجتمع وذلك من خلال المساهمة في محو الفقر والعوز في افراده، وهذا ما يؤكد قول ابن عباس - رضي الله عنهما - ((فرض رسول الله -صلى الله عليه وسلم- زكاة الفطر وطهرة للصائم من اللغو والرفث وطعمة للمساكين ... الحديث)) صحيح مسلم

*** تشريع الزكاة :-** وقد شرعت الزكاة في السنة الثانية للهجرة فبالإضافة الى كونها عبادة وأحد اركان الاسلام إلا أن المغزى منها أعظم وأكبر من الناحية الاقتصادية فأثار الزكاة على المجتمع وعلى الاقتصاد ظاهرة جليلة ففي الزكاة مواساة للفقراء والقيام بمصالح العامة من مصارف هذه الزكاة، فان توزيع الزكاة على المستحقين لها فيه دفع الحاجة الخاصة لمن يتعاطاها، وكذلك يحصل بها دفع الحاجة العامة للمجتمع، وفيها توزيع عادل للثروات بين أغنياء المجتمع وفقرائه، وبهذا التخطيط يحصل النمو للمجتمع ولا يحدث التضخم المالي كما هو مصطلح عليه في وقتنا الحاضر من جانب والبؤس والفقر من جانب آخر، ولا شك أن في هذا التخطيط أعلى درجات النمو للمجتمعات عامة والفرد خاصة.

ج - الرعاية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لأبناء المجتمع : وهذه الرعاية هي نوع من أنواع التخطيط من قبل الدولة لرعاية ابنائها من البطالة أو المعوزين أو العاجزين عن العمل من خلال انشاء دوائر خاصة للرعاية وقد تم اطلاق مصطلحات كثيرة على مثل هذه الدور التي تكفل بها الدولة لهذه الاصناف من الافراد منها "الحماية الاجتماعية " أو "دور العجزة والمسنين " وغيرها من المسميات الحديثة، فهذه العناية الاجتماعية والمالية لأفراد المجتمع تؤدي الى خلق التكاثر والترابط والتماسك بين ابنائه، ذلك من

خلال خلق شعور الانتماء الى الوطن والدولة لدى افراده وهي قمة التخطيط لتنمية المجتمع وموارده البشرية التي يتكون منها، وهذه الصورة من الكفالة او التخطيط من قبل الدولة تتمثل في : "بناء الصفة التابعة للمسجد النبوي الشريف"، فبعد تحويل القبلة من بيت المقدس الى الكعبة المشرفة، ظل حائط القبلة الاولى في مؤخرة المسجد النبوي فأمر

النبي -صلى الله عليه وسلم- به فظل أو سقف، وأطلق عليه اسم "الصفة" أو "الظلة " وهذه الصفة هي بمثابة دار لمن لم يجد مأوى يذهب اليه او لمن لم يجد رزقاً يسترزق منه أو طعاماً يتقوى به على يومه أو لمن عجز عن العمل من كبار السن ممن جاءوا الى المدينة من المهاجرين فمنهم من هو ضعيف الحال لا يملك المال ومنهم من لا يملك داراً يأوي إليه وهم كثير وخاصة بعد ازدياد عدد المهاجرين الى المدينة، ومنهم من هو في سن الشيخوخة التي لا يستطيع معها العمل وكسب الرزق وهذه هي اضعاف الناس الذين دخلوا هذه الدار التي أنشأها مؤسس الدولة الاسلامية الاول في المدينة عليه الصلاة والسلام فكان من اهتمامات هذه الدولة تقديم الرعاية الاجتماعية والمالية لأبنائها المهاجرين.

د -القيادة : عندما سلطنا الضوء فيما سبق على أساس التخطيط الذي يعد من الاسس المهمة للتنمية البشرية الحديثة وهذا التخطيط لا يكون سليماً ومدروساً واستراتيجياً إلا اذا تم انتاجه على أيدي مهنية لشخصية ذات مميزات وصفات خاصة تؤهلها لتطبيق ما خطط له بصورة متكاملة من غير ثغور وهفوات وانتكاسات تؤدي بالمجتمع الى التدهور والسلبية في شتى جوانبه وبالتالي الى عدم ازدهار ورقي وتطور ذلك المجتمع عامة وأفراده خاصة . لذا تعد القيادة وشخصياتها وصفاتها ومميزاتها من الأسس ذات الطابع المهم والفعال في تنمية الموارد البشرية وتقدمها وازدهارها اذ لا بد لأي مجتمع او أفراد من قيادات ماهرة تتسم بصفات تؤهلها لإنجاح عملية تطور الفرد ورفيه وبالتالي تنمية وتطور المجتمع، لهذا لا يمكن ان تكون هذه الشخصيات التي تتولى مسؤولية القيادة

وأعبائها شخصية عبثية ليس لها مقومات القيادة وصفات القادة لذا اهتمت السنة النبوية بهذه الشخصية القيادية ووضعت لها صفات ومميزات لا بد من ان تتسم بها شخصية القائد ليحقق النجاح فيما كلف بتطبيقه وما خطط له، والقيادة بمعناها الحديث تنصرف الى مفهومين "الادارة المدنية" و"الادارة العسكرية"

هـ - المسؤولية : يعد هذا الاساس من الاسس المكملة لأساس القيادة، فالمسؤولية هي في حقيقة الأمر تكليف لا تشريف، وهذا التكليف للفرد بهذه المسؤولية لا يكون إلا اذا امتلك ذلك الفرد القدرات التامة والكاملة التي تؤهله لحمل أعباء ذلك التكليف، وبالتالي انعكاس هذا الاستعداد لدى الفرد بشكل ايجابي على مظاهر حياته أولاً ومن ثم باقي أفراد المجتمع أو المؤسسة التي تكلف مسؤوليتها مما يؤدي الى ازدهار وتطور موارد ذلك المجتمع، لهذا تعتبر المسؤولية من الاسس المهمة التي تقوم عليها عملية تنمية

الموارد البشرية، فإذا كانت المسؤولية الفردية توجب على صاحبها أن يطور مهاراته وإمكانياته الذاتية ويجدد علمه فإن المسؤولية العامة أو ما يسمى مسؤولية الدولة تدعوها أن تولي الموارد البشرية أهمية خاصة بحيث توفر لهم سبل التطور والازدهار والإبداع، وهذه المسؤولية على نوعيها فردية كانت أم عامة قد اكدتها النصوص من القرآن الكريم والسنة الطاهرة، فعلى مستوى المسؤولية الفردية فقد أكدتها نصوص وهاجة من الكتاب العزيز، فقد قال تعالى ”وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى“ (سورة النجم الآية 39)، وكذلك أكدتها نصوص السنة الطاهرة بقول النبي -صلى الله عليه وسلم- ((لا تزول قدم عبد يوم القيامة، حتى يُسأل عن عمره فيما أفناه وعن عمله فيما فعل وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ... الحديث. سنن الترمذي فهذا الحديث الشريف يحث المسلمين الى عدم الغفلة والتواني في اداء المسؤولية الفردية . فقد كان النبي -صلى الله عليه وسلم- هو راعي المسؤولية الاول في اسلامنا الحنيف من حيث حمل مسؤولية الرسالة والحفاظ عليها ومسؤولية تبليغها الى الناس كافة، وكذلك تحمله مسؤولية حماية أفراد المسلمين الذين دخلوا الاسلام وكيفية ضمان سلامتهم وعده الخطط اللازمة لذلك من أمور المباغلة أو الهجرة، ناهيك عن مسؤولياته الجسيمة في المدينة المنورة من تنظيم المجتمع المسلم أدارياً واقتصادياً وسياسياً وعسكرياً وكذلك علمياً، وكذلك تحمل مسؤولية تطور افراد المجتمع علمياً عن طريق الاهتمام بطلب العلم والحث والتحفيز المستمر لأبنائه على ذلك بما يضمن تطور قدرات أفرادهم وازدهار المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية بإنجاح صورها ولعل هذه المسؤولية هي اول المسؤوليات التي لفت الاسلام الحنيف النظر اليها وذلك بقوله تبارك تعالى لنبيه -صلى الله عليه وسلم- ((أقرأ)) سورة العلق الآية 1 وغيرها من النصوص التي تؤكد وتوصل هذه الصفة المهمة من صفات المجتمع الجديد، وأما على مستوى المسؤولية العامة أو "مسؤولية الدولة" فقد اكدتها السنة الطاهرة بصورة عملية لا تحتاج الى تفصيل وتوضيح ولعل اعظم وأشهر هذه النصوص الطاهرة ما رواه ابن عمر - رضي الله عنهما - عن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال : سمعت رسول الله يقول : ((ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على اهل بيته ومسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ((صحيح مسلم لذا فان اهتمام الدولة بتنمية مواردها البشرية يأتي ضمن مسؤوليتها العامة.

و - الإصلاح : مما لا شك فيه أن لب عملية تنمية الموارد البشرية قائم على عملية إصلاح الفرد بحيث يكون عنصراً فاعلاً لخدمة دينه ومجتمعه والبشرية جمعاء، وقد انتشر هذا المفهوم للإصلاح ودوره في التنمية البشرية في كل أرجاء البسيطة، وكذلك توحدت رؤية الجميع حول غاية ما تسعى اليه عملية التنمية وهو اصلاح العنصر الانساني، إلا أن مظاهر هذا الاصلاح مختلف من مجتمع الى اخر ومن

دولة الى أخرى، فإذا كان المقصود من عملية الإصلاح هو إصلاح مهارات الإنسان ومعارفه وإمكانياته الذاتية وتطويرها، وهذه هي النظرة العصرية والوضعية لمفهوم الإصلاح، وهذا ما يختلف عن المنظور الإسلامي لعملية الإصلاح فأن الاسلام الحنيف نظر الى هذه العملية

نظرة شاملة إذ يمتد الإصلاح إلى إيمان العنصر البشري وأخلاقه وسلوكه ومعاملاته، لذلك كانت جميع الرسائل السماوية تؤكد هذه النظرة المتكاملة والشاملة لهذه العملية وانطلاقا من قول تعالى : “ قَالَ يَا

قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَى بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقْنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ “ (سورة هود الآية 88)

2-11- استدامة تنمية الموارد البشرية

يركز قادة الفكر التنموي الحديث على حقيقة مفادها أن البشر هم صانعو التنمية، وأن النمو الاقتصادي متحقق في أي بلد من خلال تحسين قدرات البشر في النمو الاقتصادي، كما أن استراتيجيات التصنيع المعتمدة في خطط التنمية قد دفعت باتجاه التركيز على تأهيل الموارد البشرية الفنية، وبالتالي فإن مضمون التنمية يركز على تأهيل الموارد البشرية.

بينما يعرف مفهوم "استدامة الموارد البشرية"، على أنه زيادة عدد المنافذ التطويرية أمام المورد البشري ومن حيث المبدأ فإن هذه المنافذ بلا حدود وغير مستقرة بزمان محدد. أما من حيث الواقع الفعلي فقد تبين أن المنافذ التطويرية تتركز في ثلاثة خيارات هي: أن يحيا الإنسان حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة.

ومن جهة أخرى فإن للاستدامة البشرية جانبان، الأول هو تشكيل القدرات البشرية مثل تحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات والثاني هو انتفاع الناس من قدراتهم المكتسبة لأغراض إنتاجية.

من الضروري التمييز بين صورتين من هدر الموارد البشرية تتمثل الصورة الأولى في (هدر البشر) بمعنى أننا لا نستخدم كل الإمكانيات البشرية المتاحة لزيادة إنتاج السلع والخدمات وتتمثل الصورة الثانية في (هدر البشر) بمعنى الاعتداء على إنسانياتهم والبطالة خير دليل على هدر البشر بالمعنيين: فهي تعني إضاعة مورد من موارد السلع ولكنها تعني أيضا حرمان الإنسان من ممارسة حاجة أصيلة فيه وهي التعبير عن ذاته بالعمل وحرمانه من مصدر أساسي من مصادر احترام النفس. (الأمم المتحدة، 2000، ص10) وعلى هذا الأساس يجب عدم إغفال دور العنصر البشري واستدامته بعد أن كان اهتمام التنمية محصورا في تعظيم الموارد والسلع بغرض تغطية انعكاسات سياسات الإصلاح الهيكلي فيما تؤدي إليه هدر الموارد

إضافة إلى ما يتوقع أن تحصد سياسات الخصخصة من هيمنة رأس المال الأجنبي الذي يسعى للإيجاد مجالات جديدة للاستثمار.

لقد اهتمت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية برأس المال الذي اعتبر العنصر الأكثر ندرة في حين افترضت أن العمل متوفر بكثرة واعتبرت الموارد الطبيعية موردا لا ينضب وأثبتت الدراسات الأخيرة سداجة هذه النظرة وأكدت الترابط بين البيئة والإنسان والإنتاج المادي ونتج عن ذلك نشوء مفهوم التنمية المستدامة للدلالة على الدفعات المتجددة في مسار التنمية البشرية هو زيادة إنتاجية عنصر العمل وزيادة معدل الإنتاجية السنوي وليس زيادة متوسطة نصيب الفرد من الناتج المحلي وهذا هو محور التنافس بين أقطاب الاقتصاد العالمي اليوم (اسماعيل صبري عبد الله، 1999، ص1)

وعند الحديث عن مجتمع الكفاية والعدل في ظل هذا المستوى من الإنتاجية فإن هذا يعني توزيع الفقر، في حين أن المطلوب توزيع مستوى معيشة أفضل لأوسع عدد ممكن من السكان والاستدامة بحاجة إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية لتوفير المصادر التي ستمول كل عمليات التنمية الاقتصادية.

أما التنمية فهي عملية تحول في المجتمع وفي سلوكه وقيمه، وهذا الأمر لا يتم بقانون ولا بقرار إداري، التنمية لا تتم إلا بوجود ناس يعرفون ماذا يريدون معارفهم العلمية متقدمة ويعملون على نشر هذه المعارف من أجل خلق رأي عام مستنير فالأمر ليست تلقائية ولا جزئية بل يلزم الأمر تكوين مجمل البيئة المناسبة للتنمية التي تجعل الترابطات بين العوامل المختلفة فاعلة ومساهمة في التنمية.

كما أن هناك ضرورة قصوى لإعادة اكتشاف الجوانب النيرة في تراثنا واستخدامها في خدمة الاستدامة البشرية فالمطلوب هو صيغة تجمع بين الانفتاح على التراث العالمي وعلى تراثنا المستنير للإفادة منه في خلق مناخ أصيل يساعد على التنمية.

فالجزائر تتمتع باحتياطات ضخمة من الموارد الغير متجددة، ويجب استثمار هذه الموارد بكفاءة وتعقل مع المحافظة على إبقاء الأضرار البيئية المصاحبة ضمن الحد الأدنى، فعلى جيل اليوم ألا يخلق للأجيال القادمة عالما أكثر فقرا وجفافا وأقل كرما. ولا يمكن التنصل من إعادة توجه أساسية للنشاطات الإنتاجية والتوزيعية والاستهلاكية.

يكن مفتاح التنمية المستدامة في المستقبل في العلم والتكنولوجيا، فالعلم الأساسي هو الذي سيوفر الإطار للبحث العميق المطلوب لإلقاء الضوء على العمليات المعقدة والحساسة والروابط التي تشكل الطبيعة، وستولد الابتكارات التقنية الحديثة أدوات وعمليات أكثر كفاءة إنتاجية، وهكذا أكتسب التحدي في نشر العلم والتكنولوجيا الاستدامة بين الناس في كل أنحاء العالم (صديق صالح، 1996، ص178).

وفي الوقت نفسه هناك ضرورة لتشجيع تنمية جميع القدرات البشرية، أي الابتكارية والسياسية والإنتاجية ومهارات العمل من خلال إلحاق جميع اليافعين والشباب بالمدارس الابتدائية والثانوية في المستقبل القريب ناهيك عن المدارس المهنية التي تزود المتخرجين بالمهارات المفيدة والدورات التطويرية التي تزيد من مهارات الموظفين وتعزز قدراتهم للاستجابة إلى المتطلبات المتغيرة لسوق العمالة كذلك لابد من المحافظة على الموارد البشرية من خلال تقوية البنية التحتية الصحية، لاسيما الرعاية الصحية الأولية والرعاية في المستوصفات المجدية اقتصاديا، وتشجيع التغيرات في السلوك نحو أنماط أفضل من الحياة الصحية بهدف رفع المستوى الصحي للعامة.

فالقوى البشرية هي رأس مالنا الأساسي شرط أن تتطور معارفها ومهاراتها بشكل مستديم وإن توظف هذه المهارات في المجتمع، والدولة في بلادنا جعلت تعليم الأجيال مجانا حتى التخرج من الجامعة ولكن عدم توفر فرص العمل يعني تحميل الدولة والمجتمع والاقتصاد الوطني عبء هذا الاتفاق الذي لا ينتفع منه فيما بعد.

2-11-1 مبادئ الاستدامة البشرية

تتلاحم عشر مقولات معيارية تكون - مجتمعة - أساسا لبنىوية الاستدامة البشرية لإي البلدان العربية وتلحقه بالقرن الواحد والعشرين عبر التحول إلى نمط ثقافي يكون محوره الإنسان ومنه كقيمة عليا - يشترك رؤاه وتطبيقاته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية وقد تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :
(الأمم المتحدة، 2000، ص10)

- مركزية الفرد في عملية الاستدامة، دون أن يعني ذلك قلة الاهتمام بالجماعة أو غياب السلوك التعاوني، ويتفرع عن ذلك اعتماد فلسفة تربوية تقوم أساسا على احترام الكرامة الإنسانية للفرد.

- المعرفة الحديثة هي بذاتها قوة ويستدعي ذلك تربية الناشئة على موقف عقلاني واضح من المشاكل الطبيعية والإنسانية ويرتبط ذلك بتربية القوة النافذة عند الناس لكي يستطيعوا في ضوئها وبواسطتها أن يفكروا في بنى اجتماعية أفضل.

- عدم المساس بالعقائد والقيم العليا التي يتعين أن تقدم الأساس الأخلاقي الحاكم للعقل الإنساني، فليس هناك ثوابت في الواقع الاجتماعي للإنسان، مما يستدعي التقليل من الاعتقاد بعصمة المواريث الفكرية والاجتماعية من الخطأ أو القصور إذا ما أثبت التحليل العلمي ذلك ويتفرع عن ذلك إعلاء قيمة الحوار الذي يمكن أن ينتهي بالاختلاف الخلاق بدلا من حتمية الاتفاق.

- تكمن القيمة الحقيقية لأي شيء في العمل الإنساني المبدع، لذا يتعين أن نعيد النظر في بناء الصرح التعليمي بشكل يؤكد أسبقية الإبداع وكرامة الفرد في عمله وحجم إنتاجه.

- لا بديل عن إثارة روح التحدي في الإنسان العربي.

- المجتمع الفاضل يجب أن يوفر لكل أطفاله فرصا تعليمية متكافئة وتتطلب أولويات التعليم خاصة في المراحل العليا مع إعطاء عناية خاصة لتمكين أبناء الفئات الأضعف اجتماعيا خاصة البنات من الالتحاق بمراحل التعليم المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم وليس بما تحكم به إمكانيات أهاليهم المالية أو الاجتماعية ويقتضي الأمر في المراحل الأولى نوعا من التمييز الإيجابي لهذه الفئات وإتاحة التغذية السليمة خاصة في المراحل الأولى من التعليم والرعاية الصحية للمحتاجين ويجب أن تبدأ عملية الترغيب بالتعليم قبل التحاق الأطفال في المدارس الابتدائية.

- تأسيس حق الفرد في أن يفهم ككيان إنساني واحد تستهدف التنمية المستدامة نموه الجسدي والوجداني والاجتماعي والمصر في في تكامل وانسجام.

- إن الاستدامة يجب أن تساعد الفرد على تفهم أفضل لثقافتهم خاصة الماضي منها والحاضر ولكن في نطاق مجتمع عالمي يعتبر في انفتاح الثقافات الخاصة على بعضها وحوارها مع بعضها وإيجابية تعاملها مع غيرها هو الوسيلة الوحيدة لازدهار أي منها.

وقد بات لازما القضاء على أحادية الرؤية في تفسير الواقع التنموي والدوافع الإنسانية الكامنة وراءه.

- لابد أن تشتق غايات الاستدامة البشرية من الرؤى الكونية لتربية القرن الواحد والعشرين فيجب أن تصل عوامل النمو الفكري للفرد بالعصر الذي سيعيش فيه، وهو عصر محكوم بمبادئ علمية مثل مبدأ النظام ومبدأ الطرق السلمية التي يؤدي إلى فهم سياقات السبب والنتيجة في تحليل وقوع الظواهر الطبيعية والاجتماعية.

- إن استدامة الموارد البشرية يجب أن يقود الناشئة إلى التطلع إلى مستقبل يكتنفه عدم التأكد، وتكون وظيفة التعليم في عملية التطلع هذه مساعدة الناشئة على اكتساب المرونة لمواجهة هذا المستقبل وفي الوقت ذاته المساعدة في عملية تشكيله ليمارس دوره في عملية التنمية الاقتصادية والحضارية مستقبلا. فالثروة الحقيقية لأي أمة تكمن فيما لديها من عناصر إنسانية فاعلة تستمد من تراثها الحضاري ومن إيمانها بالعلم وتسليحها به كخزان استراتيجي يتأمن لها بواسطته بناء المستقبل الذي تتأمله أي إن الإيمان العميق بالعلم وحده إلى جوار العمل الدائب الذي لا يكل هو السبيل الكفيل باستدامة كل الطاقات والموارد الطبيعية والبشرية التي تزخر بها.

2-11-2- توفير الفرص للموارد البشرية المعاقة عن العمل

لقد كان منطقيا أن تخلق سلسلة الحروب والمنازعات الدولية والحوادث المروية آثارا سلبية على المجتمع تمثلت بحصيلة غير قليلة من الأفراد المعوقين جسديا أو نفسيا. كما أن التطورات الصناعية والتكنولوجية والحوادث الناجمة عنها أدت إلى هذه الزيادة المتنامية. إضافة إلى الاختراعات والاكتشافات

العلمية تعد سيفاً ذو حدين: الأول خدمتها التنمية الاقتصادية بما تقدمه من معطيات متطورة والثاني يتمثل في المخلفات الكيميائية والفيزيائية الضارة للبيئة والمؤثرة على صحة البشر، تاركة البعض منهم في حالة عوق جزئي أو كلي فيصبح الفرد في هذه الحالة عالة على المجتمع غير أنه بالإمكان استغلال هذه الفئة المعاقة وتشغيلها في بعض المواقع الإدارية أو الفكرية أو الفنية، فقد أشارت العديد من الأبحاث إلى أن المعوقين جسمياً قادرين على أداء أعمالهم ويحققون إنتاجية عالية المستوى كغيرهم من الأسوياء فيما لو توفرت لهم الفرص الملائمة في العمل والتسهيلات اللازمة كالأجهزة والآلات الخاصة بهم. ففي دراسة أجريت على (1452) عامل معوق دلت النتائج على أن 96% منهم كانوا يحققون نتائج أفضل من غير المعوقين في إجراءات الأمن والسلامة المهنية و97% كان انتظامهم في الدوام بدرجة متوسطة و91% منهم كانوا من ذوي الأداء الجيد في العمل.

إن تشغيل هذا الكم المتزايد من المعاقين في العمل يعد ضرورة اجتماعية واقتصادية إضافة إلى أن عزل هذه الفئة عن المجتمع يؤدي إلى إصابة المجتمع بالكثير من الأضرار وردود الأفعال النفسية المؤثرة سلباً على المجتمع متمثلة في ظهور الكثير من المشاكل الاجتماعية كالانحراف والجريمة والممارسات السيئة. أي أن هذه الفئة لا تشكل عبئاً على المجتمع إلا إذا أهملت ولم تراعي حاجاتها الأساسية في العمل والمشاركة الاجتماعية، أما بالنسبة للأفراد الذين يعانون من المعوقات النفسية فمن الممكن تشغيلهم من خلال تهيئة البرامج التدريبية والتعليمية المناسبة لهم.

خلاصة الفصل

إن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجيهات مهمة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المؤسسات المعاصرة الواجب الاعتماد عليها حتى نتمكن من التحكم الأفضل في حركات المؤسسات في تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك عن طريق تسيير وتنمية الموارد البشرية، فأما التسيير فلا بد أن يكون تسيير عقلاني، فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم... إلخ، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المؤسسة، مع مراعاة التغيرات العالمية ومواكبتها، من خلال متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويراً فعالاً يعود بالفائدة على المؤسسة وأفرادها، وكذلك دعمهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر السیادي في زيادة المر دودية وتحقيق الكفاءة والفعالية.

أما تنمية الموارد البشرية فتشمل القدرة على تمكين الإنسان من تطوير فكره وذاته وقدراته وسلوكياته عن طريق استخدام أفضل المداخل والطرق وبصورة فاعلة ومثمرة، بهدف ارتقاء العاملين من خلال

تزويدهم بالمهارات واستثمارهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية، كما أن يجب أن يتوفر لديهم القدرة للانخراط في عالم المعلوماتية والاتصال التكنولوجي بصورة مستمرة، وأن يتوفر نظام معلوماتي خاص بالموارد البشرية، وهذا الأخير محور الفصل الثالث الذي سنتناول فيه ونستخلص نظام معلومات المراد البشرية الواجب توفره في المؤسسات الاقتصادية.



تمهيد

أصبحت الإدارة تحتاج في تعاملها مع الموارد البشرية المزيد من البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، نظرا للمتغيرات العديدة في بيئة المؤسسات الاقتصادية، حيث كان في السابق تنحصر هذه المعلومات على تجميعها في سجلات أو صحف وحفظ المستندات والأوراق في ملفات تخزن في أماكن الحفظ ويتم التعامل يدويا ومع التقدم العلمي في هذا المجال أصبح للإدارة الموارد البشرية نظام فعال للمعلومات الذي يعتبر ميدان خصب لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ويمثل تحدي أساسي في العصر الحالي .

إن استخدام المؤسسات الاقتصادية لنظام معلومات للموارد البشرية مناسب أي ذو كفاءة عالية ومواكب للتطورات العالمية، من خلال تطبيقات علمية وإلكترونية يستخدم فيها كل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، يجعلها تتحكم في تسيير مواردها البشرية من أجل تنميتها التي هي الغاية المنشودة لأي مؤسسة لتحقيق رسالتها المسطرة ونجاحها واستمراريتها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل .

1- ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

أصبحت النظرة للمورد البشري تختلف تمامًا عما كانت عليه في العقدين الأخيرين، حيث أصبح المورد البشري رأس الحرية في عصرنا الحالي. تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدًا ووفرت له عوامل ذلك، ومع التطور الهائل في وسائل الاتصال والمعلوماتية ألزم المؤسسات الاقتصادية على وضع أنظمة معلوماتية تساعد على التحكم في إدارتها، ومن بين هذه الأنظمة نظام معلومات الموارد البشرية، سنتناول أهم تعاريفه، وفيما تكمن أهميته بالإضافة إلى أهدافه مع استعراض التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية .

1-1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف نظام معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information System.HRIS) بسبب التطور السريع لنظم المعلومات فيمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه نظام ضروري في كل منظمة لجمع البيانات والحفاظ على الموارد البشرية وتحويل البيانات إلى معلومات، وإيصال المعلومات للآخرين. (Junwei et Xueru, 2010, p2) وبذلك يمكن عده على أنه نظام لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها من قبل المديرين. وأن الأساس في توفير هذه المعلومات بناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج، ويمكن وصفه على أنه نظام لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

ويُعد نظام معلومات الموارد البشرية طريقة نظامية لتخزين البيانات والمعلومات من كل فرد عامل بهدف المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم تقارير كاملة عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المؤسسة.

و فضلا عن كونه يستخدم لجمع وتخزين وصيانة واسترجاع المعلومات، فإنه يساعد في التحقق من صحة البيانات التي تحتاج إليها المؤسسة حول الموارد البشرية.

- يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبحث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية" (Nadège Gunia, 2002, p145)

- كما يعرف كذلك: "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالتدريب، والتطوير، والتحفيز، والترقية والتقلات، ... الخ . كما أن نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية الجمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب " (سهيلة محمد عباس، ص 322)

- نظام معلومات الموارد البشرية هو " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة" (J.M.Peretti, 2005, P405)

فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية.

إن هدف هذا النظام هو مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة على المدى الطويل والقصير.

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية ولعل أهم هذه الأنشطة المؤتمتة ما يلي: (J.Brilmann, 2003, P401)

- الإدارة العامة للأفراد خاصة البيانات الإدارية.

- نظم الأجور والمكافآت.

- إجراءات التقييم وإدارة الأداء.

- عمليات الاختيار والتوظيف الداخلي.

- عمليات الاختيار والتوظيف الخارجي.

- عمليات توصيف المناصب والكفاءات.

- التسيير التنبؤي للعمال، والمسارات المهنية للكفاءات، والتحويلات.

- التكوين، خطط التكوين، برامج، تسجيلات، التعليم عن بعد والإلكتروني.

- الصحة والأمن.

- المتقاعدين والمنح.

- إمكانية التصفح والإطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.

إن هذه الأتمتة للوظائف، وغيرها ستساعد على فعالية العملية الإدارية، خاصة وأن الدراسات تشير إلى أن حوالي 60% من وقت وظيفة الموارد البشرية مخصص أو متعلق بالعمليات الإدارية كمعالجة الأجور، إعداد لوحات القيادة وغيرها، وهذا يعني أن حوالي 3/2 من الوقت والطاقة أو الجهود يخصص في أنشطة أو مهام ضعيفة القيمة المضافة.

إن نظام المعلومات الفعال يعتبر الحل الأمثل للمشاكل الإدارية خاصة المتعلقة منها بتدفق المعلومات داخل التنظيم وخارجه، في ظل التحديات التي توجهها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، فلا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال وكامل.

1-2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية تطوير أنظمة المعلومات في إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي :

(Hussain & Prowse, 2004, p 10)

- تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام وحدات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد على تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

- تساعد على تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملون، وبين الأفراد العاملون وبعضهم مع بعض.

- تعمل على توفير المعلومات المطلوبة للتخطيط واتخاذ القرارات في جميع المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

إن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير على مديري الموارد البشرية، إذ يسمح لهم بالعمل بشكل أكثر كفاءة وزيادة قاعدة معلوماتهم، ويسمح لهم بالقيام بمسؤولياتهم وأدوارهم المهمة بنجاح وتقديم قرارات وأحكام أكثر وضوحاً ومصداقية.

-تساعد في توحيد المعلومات والبيانات من أجزاء مختلفة من المؤسسة في موقع مركزي يمكن الوصول إليه وتوزيعه بشكل واسع.

1-3- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

تسعى المؤسسات باستخدامها لنظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية : (موسى غانم فنجان،

2000، ص248)

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة، ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات، وخزن القوانين والانظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- تقديم البيانات والمعلومات أمام الادارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار، التعيين، التقييم، التدريب، التطوير، الرواتب، الأجور والحوافز.
- تقديم البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- تقديم البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقييم أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى.
- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الافراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، ووصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في ادخال البيانات.

1-4- التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام المعلومات للموارد البشرية من الانظمة الحديثة المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الحالية، حيث كانت المعلومات تتسم بالبدائية والبساطة وعدم الفاعلية، إذا كانت تنحصر في تجميع البيانات في صحف أو سجلات، وكذلك حفظ المستندات والأوراق التي تحتوي على بيانات هامة عن الأفراد في ملفات وأضابير تخزن في أماكن للحفظ، ويتم التعامل فيها يدوياً. لكن مع تطور وتقدم الحاسبات الآلية والشبكات الداخلية في المنظمات (لسلسة من الحاسبات المتصلة بعضها البعض مباشرة)، وتطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الفضائية والإلكترونية، فقد أصبح من الميسور تصميم وتشغيل نظم فعالة للمعلومات في مختلف مجالات النشاط، ومنها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي جعل الإدارة في موقف أفضل كثيراً ليس فقط من حيث وفرة المعلومات وحدثتها بل أيضاً من حيث سهولة التعامل معها بالحفظ والتحديث والتداول والاسترجاع، وإمكانية استخدام معلومات من مجالات مختلفة ومن أماكن متباعدة وتجميعها في نسق متكامل يحقق رؤية اشمل لقضايا الموارد البشرية، وتتيح القدرة الأعلى لاتخاذ القرارات.

إن نظام الأعمال المعاصر القائم على العالمية والتنافسية، أكد للإدارة أكثر من أي وقت مضى أهمية العنصر البشري المتميز، ومن ثم حيوية توافر المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن كافة شؤون وأبعاد القوى البشرية المتاحة لها، حتى تستطيع التخطيط لاستثمار قدراتها بشكل فعال، وفي هذا العصر التنافسي سريع التغيير، لم تعد قضايا الموارد البشرية مقصورة على الإدارة المختصة بشؤونهم فقط كما كان العهد سابقا، بل أصبح كل مدير مسؤول عن عمل له اهتمام مباشر في كفاءة وفعالية الموارد البشرية باعتباره المورد الرئيسي الذي يتحكم في نتائج الأداء والإنتاجية في أي مؤسسة ومن هنا أصبح من الضروري وجود نظم مرنة وفعالة وشاملة ومتداخلة ومباشرة يمكن لأي مدير أن يتعامل معها للحصول على ما يريده من معلومات

و تشمل المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية عادة ما يلي :

- المعلومات الشخصية عن الأفراد.
- المعلومات التي تصف الحالة التعليمية للفرد.
- المعلومات التي تصف المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد.
- المعلومات التي تصف التاريخ الوظيفي للفرد والأعمال التي مارسها واكتسب فيها خبرات محددة.
- المعلومات التي تصف الأداء الفردي وتطوره وما يعاني منه الفرد من مشكلات أو نقاط ضعف، أو ما يتميز من مميزات.
- المعلومات التي تصف اهتمامات الفرد واتجاهاته ودوافعه للعمل.
- المعلومات التي تصف علاقات الفرد في عمله بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وغيرهم من البشر الذين يتعامل معهم.

وعند تجميع تلك المعلومات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتصل بما يلي:

- تخطيط استخدام الأفراد في انسب الأعمال المتفقة مع خبراتهم وتأهيلهم وقدراتهم.
- متابعة أداء الأفراد والحكم هل مستوى الكفاءة في العمل.
- تحديد مدى احتياج الأفراد إلى التدريب أو أشكال التنمية المختلفة لعلاج أوجه القصور في الأداء.
- تحديد مدى ملائمة الفرد لوظائف أخرى سواء على نفس المستوى الوظيفي أو مستوى أعلى (تخطيط الحركة الوظيفية).

- تقرير الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من أشكال التعويض عن الكفاءة والفاعلية.

إن عملية بناء نظام لمعلومات الموارد البشرية تمر بالمراحل التالية:

- تحليل النظم الإدارية بالمنظمة وتحديد احتياجات الإدارة من المعلومات.
- تصميم النظام بتحديد مصادر ووسائل ودورية الحصول على المعلومات، وأساليب التعامل معها(التجميع، التحليل، التوبيخ، التصنيف، التداخل، التداول استرجاع التحديث، الإضافة، الحذف....).
- تحديد الاحتياجات البشرية والآلية لتنفيذ التصميم المطلوب.

- تنفيذ النظام وتشغيله لمرحلة تجريبية، وتعديله أو تطويره حسب نتائج المرحلة التجريبية.
- تعميم استخدام النظام.
- التطوير المستمر في النظام مع تغير الاحتياجات أو تطور التكنولوجيا.

2- تشغيل ومراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

قبل أن نتطرق لمراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية لابد أن نتعرف على كيفية تشغيله وأهم متطلباته لقيام بعمله على أحسن وجه.

2-1- تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

إن تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية يتطلب ما يلي : (علي السلمي، 2001، ص151)

2-1-1- نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية

هناك فاصل تصوري بين نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية للمنظمة من جهة، نجد المحاسبة كقاعدة أساسية للمعلومات الاقتصادية، حيث نجدها في كل المؤسسات، إذ تغذي بالمعلومات كلا من النظام المالي، المحاسبة التحليلية وتسيير الموازنات.

هذا هو نظام المعلومات الاقتصادية، الذي يعد من أوائل النظم التي استخدمتها المؤسسات في تسييرها اليومي، من جهة أخرى نجد قاعدة المعطيات "الراتب والمستخدمين (Paie- Personnel) الموجودة – على الأقل بحد أدنى – في كل المؤسسات لإعداد الراتب الشهري. هذه القاعدة تغذي نظام معلومات الاجتماعية لإنتاج الوثائق الإلزامية (كالميزانية، والتصريحات القانونية) وفي حالات متزايدة الانتشار لإعداد لوائح القيادة الاجتماعية وموازنات مصاريف المستخدمين ومحاسبة الموارد البشرية.

2-1-2- استخراج ومعالجة المعلومات

إن الإجراءات المستعملة في الوقت الحالي تبقى المعلومات الاجتماعية مخفية في كل أنحاء المؤسسة، نظرا لأن جمع هذه المعلومات ومركزتها لا يتم باحترام الأوقات المحددة.

- ففي أماكن العمل، يمكن معرفة أوقات العمل والحضور وأحيانا مردودية المناصب المنتجة.
- في المصالح يمكن التحكم في توزيع الإمكانيات، في المردودية الإجمالية في تطور العتاد البشري وحتى في مصاريف التكوين، ومستوى المكافآت لكن هذا يرتبط بدرجة اللامركزية.
- في المستوى المركزي يمكن تتبع التدفقات المجمعة من الدخول وخروج تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية، الكفاءات وعمليات التكوين...إلخ.

و بالتالي، مبدئيا يمكن الحصول على أي معلومة اجتماعية مهما كانت طبيعتها بشرط أن تقبل بدفع ثمن ذلك، أما عمليا، فإن مسألة التكلفة وأجل الاستخراج، هي بالتحديد التي تفرض إجراء تصفية للمعلومات. يمكن تحليل التعاملات مع المعلومة الاجتماعية عبر وصف العمليات التالية:

أولاً: الانطلاق من معلومات الراتب

لا يمكن لأي مؤسسة أن تطلق على حتمية استخدام نظام المعلومات لتحديد أجور العمال، حيث يمكن استخراج معطيات من هذا النظام، هذه المعطيات تتعلق بالعتاد البشري وتوزيعهم في الهيكل، أوقات العمل، الغيابات، تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية للمستأجر الواحد، الخروج والدخول، وبالتالي يتوفر لدى المسؤول معلومة ثرية، والتي يكفي تصفيتها وتحويلها إلى السجلات الأخرى. للمسألة الوحيدة التي تطرح، تكمن في الجانب التقني وهي كيفية استخراج معلومات سجلات الرواتب، وفي هذا المجال نلاحظ أن أغلبية أنظمة الرواتب تتصور مسبقا كيفية خروج المعلومات المغذية للتسيير الاجتماعي.

ثانياً: جمع وتجميع المعطيات

بغض النظر عن الراتب، فإن المعلومة الاجتماعية تتواجد في كل مكان، لذلك يجب على النظام أن يكون قادرا على استخراج المعطيات المفيدة لتجميعها فيما بعد. في مجال المراقبة الاجتماعية، هذه الضرورة تفرض التدخل في كل من المعلومات الاجتماعية وفي المعلومات الاقتصادية والمالية، أبرز مثال هو ذلك الخاص بالتكوين، حيث أن مصلحة المحاسبة تملك المعطيات المالية، أما المصلحة المستخدمين فتتوفر لديها المعلومات الإدارية، لذلك فإن ضرورة مراقبة مشاريع التكوين تؤدي إلى القيام بإعادة معالجة وتجميع المعلومات الصادرة من كلا المصلحتين.

ثالثاً: تصفية المعطيات الفائضة

تنتج المنظمة يوميا ملايين المعلومات، ويحتفظ بالآلاف منها باستعمال طرق معالجة المعلومات، هدف أنظمة المراقبة هو فرز المئة معلومة التي تفيد التسيير الاجتماعي، ثم عرضها في لوائح القيادة، وضرورة الفرز والتجميع تكتسي أكثر أهمية كلما ارتفعنا في المستويات، حيث يمكن الاحتفاظ بثلاث مستويات للفرز المتتالي للمعطيات:

أ-قواعد المعطيات : تمثل اختيار أولي للمعلومات المفيدة للتسيير الاجتماعي الاقتصادي باستعمال الحوامل المعلوماتية التي تسمح باستغلالها آليا. عادة ما يتعلق الأمر إما بقاعدة الراتب والمستخدمين التي تسمح بإعداد الراتب ومتابعة التسيير الاجتماعي، وأحيانا بقاعدة متابعة الأوقات، حيث أن معطيات هذه القواعد تستعمل مع المعطيات المحاسبية ومراقبة التسيير.

ب-المجمعات الإحصائية : تشكل فرز أولى للتنسيق بين قواعد المعطيات حسب المواضيع، مثلا قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل مفصل للعتاد البشري حسب الجنس، الدرجة، الوظيفة أو المنصب المنتمي إليه... الخ. على أن يكون هذا التحليل في متناول المسؤولين ضمن الشبكة الداخلية.

ج- لوائح القيادة الاجتماعية : تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب إذا أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وقياس الانحرافات غالبا ما يترك في هذا اللوائح مكان التعليق.

2-1-3- استغلال المعلومات القانونية في لوحة القيادة الاجتماعية

من المستحيل اقتراح لوحة القيادة جاهزة للاستعمال لكل الوظائف، كما أن الاحتياجات الخاصة لا يمكن معالجتها فرعا، لذلك قبل إنتاج معلومات جديدة، يجب البحث في تلك التي أنتجت من قبل إن لم تكن موجودة التي تحتاجها، وهذا له فائدتين:

- فائدة الاقتصاد، لأن المعلومات إنتاجها مكلف، حتى وإن كانت هذه التكلفة غير معرفة بوضوح
- فائدة المصادقية لأن المعلومات المكتسبة في إطار قانوني متأكد منها والمصادر القانونية هي:

أولا : معلومات المحاسبة المالية

المحاسبة المالية (و بالخصوص أحد مقاييسها، الراتب) يمكن أن توفر العديد من المعلومات بتكلفة تقريبا معدومة وبمصادقية قصوى، إذ يكفي فتح الحسابات الفرعية اللازمة. فيمكن مثلا الجمع في حسابات منفصلة أعباء المستخدمين حسب نوعهم (إطار إداري، ومهندس، موظف، عامل ورشة، ...) أو حسب المصالح (الإدارة التمويل، التصنيع، التسويق، الخدمات، خدمات ما بعد البيع...) أو كذلك حسب الموقع الجغرافي (المقر، المصانع المخازن، الورشات) كما يمكن تحليل الأعباء الاجتماعية تبعا لمعايير مختلفة، كالأعضاء المستفيدين طبيعة الخطر المغطى، تفصيل للمزايا العينية... إلخ لكن المحاسبة المالية لا تعالج سوى القيم النقدية، لذلك تستعمل معلومات من مصادر أخرى.

ثانيا : معلومات التسيير المحاسبي

التسيير المحاسبي، عندما يكون موجود، يمكنه كذلك توفير معلومات ثمينة لتكميل المحاسبة المالية بمؤشرات مادية، مبدئيا يقوم التسيير المحاسبي بتحليل أعباء المستخدمين فيسمح، مثلا بحساب المؤشرات التالية:

- عدد ساعات العمل / عدد الساعات المدفوعة،

- عدد الساعات المفوترة لزيائن / العدد الإجمالي للساعات المدفوعة،

- عدد الوحدات المنتجة / عدد الساعات (و هو مؤشر مردودية أو إنتاجية العمل)

التسيير المحاسبي يسمح كذلك بالجمع بين المؤشرات المادية والمؤشرات المالية لحساب التكلفة المتوسطة لساعة العمل في مصلحة معينة، مصنع أو ورشة، أو بالنسبة لطلبية أو زبون معين.

ثالثا : معلومات الميزانية الاجتماعية

الميزانية الاجتماعية كما عرفها المشرع في قانون العمل، هي وثيقة معدة سنوياً في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل (300) عامل، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للمستخدمين لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية، التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارقتين. والميزانية الاجتماعية لا تشبه على الإطلاق الميزانية المحاسبية، حيث تتكون من سبع فصول تشمل عدة مؤشرات إلزامية والتي تعالج على التوالي:

• **العمالة :** كتوزيع العتاد البشري حسب السن، الجنس، الأقدمية، المؤهلات، الجنسية، العمال الأجانب، الرحيل بعزل التسيريحات الاقتصادية واستقالة البطالة، الغيابات وتقاس بعدد أيام التغيب.

• **التعويضات والأعباء الثانوية :** كحجم الأجور حسب طبيعة المهنة وحسب الجنس، المكافآت، إجمالي أعباء الأجور، المساهمات المالية (في النتيجة وفي رأس المال).

• **ظروف الصحة والأمن :** كحوادث العمل، الأمراض المهنية، ومصاريف التأمين.

• **الظروف الأخرى للعمل :** كمدة العمل، تحديد وتنظيم الساعات، مصاريف التنظيم والتحسين.

• **التكوين :** نسبة حجم الأجور المخصصة للتكوين المتواصل، عدد المتربصين، عدد ساعات التربص، أجازات التكوين.

• **العلاقات الاجتماعية :** تشمل تشكيله اللجنة المركزية للمؤسسة، عدد اجتماعاتها، تواريخ ومواضيع الاتفاقيات، وجود هياكل التشاور.

• **الظروف الأخرى للحياة في المؤسسة :** تتمثل في الخدمات الاجتماعية وتكلفة الخدمات التكميلية الأخرى (كالأمراض، الوفيات ، الشيخوخة).

2-1-4- المراجعة الاجتماعية

يتم إعداد هذه الوثيقة عبر مراحل، ففي بادئ الأمر يتم مراجعة التطابق ثم الفعالية وأخيراً الملائمة الإستراتيجية

أولاً : مراجعة التطابق

تسمح بالتأكد من أن المؤسسة -بصفة شاملة وكذلك مأخوذة مصلحة بمصلحة- تحترم القواعد الخارجية التي تفرض عليها، سواء كانت قواعد قانونية أو اتفاقية ، أو كانت عبارة عن إجراءات قررت إنجازها بمحض إرادتها، وكذلك الاتفاقات التي أمضتها مع المؤسسات الأخرى، كما أنه لا يمكن بناء شيء قابل للدوام إلا بمعرفة أسسه واستقرار هذه الأخيرة، فإنه لا يمكن للمؤسسة ضمان الحديث مع شركائها الاجتماعيين إلا باحترام التزاماتها مهما كان مصدرها. ثم يتم جمع المعطيات الموجودة في تقرير مراجعة التطابق مع معطيات الميزانية الاجتماعية (المعرفة مسبقاً) لتكميلها عند الضرورة.

ثانياً : مراجعة الفعالية

من الوثيقتين السابقتين تنجم المراجعة الفعالة، التي تقدر مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها المسطرة ضمن بعد " الموارد البشرية"مثلا هل العناد البشري متواجد بعدد كافي ؟ هل تكوينه كافي ؟ هل حضوره كافي ؟ وهل درايته للنتائج المنتظرة منه كافية ؟
من هذه الوثائق الثلاث تنتج الوثيقة الأخيرة وهي:

ثالثا : مراجعة الملائمة الإستراتيجية

أي إذ كانت المنظمة بفضل السياسات الاجتماعية التي حددتها لنفسها، قادرة على بلوغ أهدافها القصيرة والمتوسطة المدى ؟

و هكذا انتقلنا من فحص الانحراف الإجرائي الموجود بين ما ينبغي أن يكون، وما هو فعلا (وهذا بمراجعة التطابق) إلى فحص الانحراف الكمي والنوعي الموجود بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المسطرة(بمراجعة الفعالية)، للوصول على الانحراف في السياسة والإستراتيجية الحاضرة والمستقبلية.

2-2- مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن المراحل الأساسية لعمل نظام معلومات هي ثلاثة، استقبال المعلومات (الإدخال) ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيرا البث أو التوزيع وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

- استقبال المعلومات (الإدخال): وهي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية(محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم...الخ) أو مصادر خارجية (سوق العمل عموما، جامعات، معاهد ومراكز التكوين، جهات حكومية، تشريعات وقوانين...الخ، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية.

هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة ويمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلا، أو تكون صعبة المنال، وهي في الغالب معلومات ذات أهمية كبرى على المستوى الإستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل التنظيم يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام الاستخبارات الموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن عملية الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

- المعالجة والتخزين: بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها، وترتيبها، وتنسيقها وفق نمط معين حسب الاحتياجات وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستدعائها عند الحاجة.

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وفي مساحة محدودة جدا كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، وهناك خمس فئات لها: (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003،

ص ص 344- 345)

أولا: قواعد بيانات لخدمة الباحثين

تتخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي.

ثانياً: قواعد بيانات الجامعات

تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجيه، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم.

قواعد بيانات وكالات التوظيف

بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد الاستفادة من خدماتها خاصة في التوظيف المشروطة.

ثالثاً: قواعد بيانات لاستخدام الجمهور

وهي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر الشبكات المعلومات للباحثين عن وظائف، أو لصالح المستخدمين للإطلاع على ملفاتهم وهذا يكون عادة بإدخال كلمة السر.

رابعاً: بنوك المساعدة في التوظيف

تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديها بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية وما شابه ذلك.

هذا ونظراً لأهمية الموارد البشرية في التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي توفر على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن 150 قاعدة بيانات موارد بشرية معتمدة على الحاسوب، بإمكان المنظمة استخدامها عند الحاجة. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، ص344)

خامساً: البث أو التوزيع

أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية أو كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم. والجدول رقم (4) يوضح مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (4): يوضح مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية

نوع الاستخدام	التخطيط للقوى العاملة	التزويد	إدارة القوى العاملة	المستحقات	الفوائد	تقارير للبيئة الخارجية
مستخدم النظام						
مدير الموارد البشرية	×	×	×	×	×	×
مدراء تنفيذيون آخرون	×	×	×	×	×	×

مدير المستحقات للموارد البشري			×	×	×	
مدير التخطيط للموارد البشرية	×					
مدير العلاقات بين العمال والإتحادات			×		×	
مدراء الأنظمة المتعلقة بالتشريعات الحكومية	×	×	×	×	×	×
مدير التزويد واختيار الموظفين	×		×			
مدير التطوير والتدريب			×			
مدير المحاسبة		×	×			
مدير قسم الرواتب		×	×			
مدراء آخرون	×	×	×	×	×	×

المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، (2003)، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 347.

3- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية والكترونية حديثة. وقد كان السبب الأساس لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هياكلها التنظيمية، وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في اعداد العنصر البشري التي استخدمتها تلك المنظمات لإنجاز أعمالها، وأيضا تطور وسائل اتخاذ القرارات ويتصدرها الاساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار نوع نظام معلومات الموارد البشرية المناسب، يتوقف على عدة معايير منها: حجم المنظمة، وعدد ونوعية العاملين بها، وتنوع أنشطتها، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية والبشرية المتمثلة في توفر الاعتمادات المالية لتأمين تغطية تكلفة النظام، وكذلك مدى توفر الفنيين المؤهلين لإدارة وتشغيل النظام بكفاءة وفاعلية . (قاسم، 1990، ص 11)

و يمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين النظم اليدوية والآلية وتشمل نظام الملفات (ملفات الموظفين، ملفات الوظائف، الملفات العامة) ونظام اسجلات ونظام البطاقات، أما النظم الآلية تشمل (نظام المصغرات الفيلمية ونظام الحاسب الآلي). (مكليود وشيل، 2009، ص 89)

3-1- النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يظم نظام المعلومات الموارد البشرية مجموعة من النظم الفرعية التي تتعدد تطبيقاتها، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أحسن، وأهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي: (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، ص 346-347)

3-1-1- النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة

يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة وموديلات القوى العاملة، والهيكل التنظيمي.

3-1-2- النظام الفرعي للتزويد

هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.

3-1-3- النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة

هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات)، وتغيير موقع الموظفين في المنظمة.

3-1-4- النظام الفرعي للمستحقات

يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات. كما يضم نظام المعلومات الموارد البشرية أنظمة فرعية أخرى كذلك مثل.

3-1-5- النظام الفرعي للتكوين

يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقاً، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.

3-1-6- النظام الفرعي للتقييم

بضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.

3-1-7- نظام الاستخبارات للموارد البشرية: وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.

3-1-8- نظام معلومات البيئة الخارجية

يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية والمتعلقة أساساً بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

3-1-9- نظام المعلومات الاجتماعي

ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال (زواج، مولود،... إلخ) والتي على أساسها يتم منح بعض المنح والعطل أو زيادات تكريماً أو تهنئة من طرف التنظيم للعامل.

في الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

4- هيكلية نظام معلومات الموارد البشرية

إن هيكلية نظام معلومات الموارد البشرية تتمثل في الآتي : (علي السلمي، 2001، ص 382)

4-1- الهيكل التنظيمي

عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية لابد من أن يمر بالخطوات التالية:

أولا : تحديد الأهداف

من المفيد التمييز بين الأهداف العامة أو الإستراتيجية مثل تنمية الوظائف القيادية بالمنشأة، وبين الأهداف الوسيطة مثل تحسين الكفاءة الإنتاجية لمجموعة من الأفراد وبين الأهداف الدقيقة مثل ترشيد استخدام العلاج الطبي للموظفين.

ثانيا : تحديد الأعمال (الأنشطة)

يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي نصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية ملموسة، وبذل النشاط معناه أن شخصا أو أكثر يستخدم آلة أو موردا ما ويطبق قاعدة أو أسلوبا ما في تأدية مهام وأعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة أو حدث يكون نقطة أقرب للوصول على الهدف.

ثالثا : تجميع الأنشطة وتنسيقها

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابق تحديدها وتقسيمها إلى مجموعة متجانسة أو (متكاملة) حسب أحد أسس التقسيم المناسبة ونتيجة هذا التجميع تكون قد توصلنا إلى حل بما يسمى بالمشكلة الأفقية في بإنشاء هيكل التنظيم.

رابعا : تحديد المستويات التنظيمية

و تتمثل المستويات التنظيمية في الآتي :

- مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة منها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.
- مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومعتمدة في التعامل بشأنها وإلا أن طبيعية المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.
- مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتنسم عادة هذه المهام بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

خامسا : ملحقات الهيكل التنظيمي

إن بناء الهيكل التنظيمي حسب الخطوات السابقة ليس نهاية المطاف في إقامة التنظيم الفعلي، بل هناك متطلبات تكميلية لابد من إعدادها حتى يكون الهيكل التنظيمي فعالا، وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

-تحديد الاختصاصات.

-تحديد السلطة والمسؤولية.

-تصوير إجراءات العمل.

4-2- هيكل الوظائف

تميل أغلب الشركات إلى تجميع وظائفها العديدة في مجموعات (أو درجات)، ويتم تحديد أجر لكل درجة، وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلا من تحديد أجر مستقل لكل درجة، وتختلف الشركات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح بين 4 و25 درجة، والشائع هو استخدام عدد 10 و11 و12 درجة والعناصر التالية تساعد في تحديد عدد الدرجات المناسب:

أولا: حجم الشركة

الشركات الصغيرة لا تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات بينما تقدر الشركات الكبيرة على هذا العدد.

ثانيا : عدد الوظائف

بنفس المنطق السابق ذكره كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات، بينما وجود عدد قليل من الوظائف يجعل من الضروري وجود عدد قليل من الدرجات.

ثالثا : سياسة الترقية

إذا أردت الشركة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع والتحفيز وجب زيادة عدد الدرجات.

رابعا : الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر

كلما كان هذا الفرق كبيرا كلما أمكن زيادة عدد الدرجات

خامسا : العرف السائد في الشركة والصناعة

كلما تعود العمال على عدد كبير من الدرجات كلما كان من الصعب تقليله.

سادسا : تحديد سعر أو اجر كل درجة

إن دراسة خريطة الانتشار الخاصة بالوظائف التي يتم تقييمها تساعد على التعرف على اتجاه التقييم أو اتجاه الأجر والذي يمكن التعبير عنه في شكل خط الاتجاه العام للأجر، ويمكن استخدام هذا الخط بشكل تقريبي، أو من خلال طريقة المربعات الصغرى الإحصائية، في تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها وأيضا في تحديد عدد الدرجات وأجورها.

الفرق بين الدرجات = نقط أعلى وظيفة – نقط ادنى وظيفة

4-3- تحديد سياسة الأجور للمؤسسة وبناء الهيكل الأجرى

إن سياسة الأجور من الأمور المهمة في المؤسسة الاقتصادية الواجب تحديدها وهي كالاتي :

أولا : سياسة الأجور

تحدد سياسية الأجور القضايا الرئيسية التالية : (على السلمي، 2001، ص 210)

-مستوى أجور المنظمة بالنسبة للسائد في (السوق) سوق العمل.

-موقع عنصر الأجر من مجمل عناصر العوائد التي يحصل عليها الفرد

- الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى له لكل مجموعة أجرية.

ثانيا : هيكل الأجور

يجب أن يعكس هيكل القيم النسبية للوظائف التي أسفر عنها التقييم، ومن ثم يتناول ما يلي:

-اختيار الهيكل الأجرى الحالي للوظائف.

-اختيار العدالة الداخلية : العلاقة بين قيم الوظائف ومعدلات الأجور.

-اختيار العدالة الخارجية : العلاقة بين خط الأجر الحالي، وخط الأجر السائد في سوق العمل.

ثالثا : تقسيم الهيكل الأجرى إلى شرائح

-عدد الشرائح الأجرية قليل هيكل أجرى بسيط - فرص أقل للترقية

-عدد الشرائح الأجرية كبير هيكل أجرى موسع - فرص أكبر للترقية

-أجر ثابت لكل وظيفة أي مدى أجرى له حد أدنى وحد أعلى.

- درجة استقلال الشرائح:

*شرائح متداخلة تعطي فرصة للزيادة الأجرية دون أن يرتبط هذا بالضرورة بالترقية

*شرائح غير متداخلة استمرار زيادة الأجر يتطلب الترقية

-معالجة انحرافات الأجور الحالية:

* الإنحرافات السالبة (أجر الوظيفة أقل من الأجر الذي أسفر عنه التقييم). أي أن الوظيفة تحصل على

أقل مما يستحق مما يوجب رفع أجرها.

* الإنحرافات الموجبة (أجر الوظيفة أعلى من الأجر الذي أسفر عنه التقييم) أي أن الوظيفة تحصل على

أعلى مما تستحقه. و الحل الأمثل هو تجميد الزيادات الأجرية للوظيفة كليا أو جزئيا، بحيث يستقطع الجزء

الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية. و بذلك يحصل الفرد على الأجر الزائد بصفة شخصية.

4-4- الحوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز. و يفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على

الوفاء بقيمة الوظيفة. و بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة

المنصب .كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، وربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

أولاً: نتائج نظم الحوافز الجيدة

ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات .وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور، وعليك أن تلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويض عن انخفاض الأجر، وتفقد في هذا الوقت دوره الحافزي، يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، أي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، والأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء .
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أما م المجتمع.
- و تمنح الحوافز على أساس الأداء، المجهود، الأقدمية، والمهارة

ثانياً :أنواع نظم الحوافز

هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز هما:

- حوافز على مستوى الفرد
- حوافز على مستوى جماعة العمل.

-حوافز على مستوى المنظمة ككل.

-كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:

-حوافز على مستوى العمال

-حوافز على مستوى التخصيص والإداريين

4-5- التدريب

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتبار التدريب على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل

أولا : خطوات التدريب

يمكن تحديد خطوات التدريب في الآتي : (أحمد ماهر، 1999، ص237)

- تحديد الاحتياجات التدريبية : الاحتياجات - الأهداف

- تصميم برامج التدريب : موضوعات التدريب- أساليب التدريب- مساعدات التدريب- المدربين - ميزانية التدريب.

-تنفيذ برنامج التدريب: الجدول الزمني -مكان التدريب - المتابعة اليومية للتدريب

-تقييم كفاءة التدريب: تقييم المتدربين - تقييم إجراءات البرنامج - تقييم نشاط التدريب ككل.

ثانيا : أنواع التدريب

يمكن حصرها في الجدول رقم (5)التالي:

جدول رقم (5): يوضح أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد	التدريب المهني والفني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب التخصصي	خارج الشركة
تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	التدريب الإداري	- في شركات خاصة - في برامج حكومية
تدريب بغرض الترقية والنقل		
التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: أحمد ماهر، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص323.

4-6- القوى العاملة

تكمن أساسا في تخطيط واختيار القوى العاملة وهي كالاتي :

4-6-1- تخطيط القوى العاملة

أولا: تعريف تخطيط القوى العاملة

تخطيط القوى العاملة هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة.

ثانيا: أهداف تخطيط القوى العاملة

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

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

- التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.

- حديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

ثالثا: فوائد تخطيط القوى العاملة

- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي :

أ- ما هو العمل المطلوب؟

ب- وبواسطة من سيتم إنجازه؟

ج- وبأي المعايير سيتم إنجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل - أعداد ونوعيات عمالة.

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق

بالاحتياجات، والاختيار، والتعيين، والتدريب والتنمية، وتنظيم العمل، والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.

- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

4-6-2- اختيار القوى العاملة

أولاً: مصادر اختيار القوى العاملة

* المصادر الداخلية

وهذا يعني أن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما:

- الترقية من الداخل: ويقصد به ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية.

- الإعلان والتنافس: وهذا يعني القيام بالإعلان داخلياً، وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين.

3- كما أن البعض يضيف أسلوباً ثالثاً وهو حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على

المعاش.

* المصادر الخارجية

- طلبات الاستخدام Application وقوائم الانتظار Waiting lists
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان والإعلام المختلفة مثل المذيع، والتلفاز ودور عرض الأفلام (السينما) والصحف، والمجلات... وغيرها.
- الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.
- مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة.
- نقابات العمال .
- توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

ثانيا : إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة

هناك عدّة إجراءات ومراحل يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة من أهمها:

- طلب التوظيف
- المقابلات الشخصية
- التحري والتوصية
- اختبارات التوظيف
- الفحص الطبي.

5- كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية

الكفاءة كمفهوم يمكن تعريفها بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق النتائج المرغوبة" وتعني كفاءة أي نظام مدى تحقيق هذا النظام الأهداف التي انشئ من أجلها، أي الوصول على الصورة الواقعية لما تحقق ومقارنة ذلك مع ما هو مستهدف تحقيقه في فترة زمنية معينة، ولما كان هدف نظام المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية عن الماضي والحاضر والمستقبل بالدقة والملائمة والوقت والتكلفة المناسبة، لأجل مساعدة الإدارة في مهام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، لذا فإن كفاءته تحدد في هذا الاطار بالنتيجة . (محجوب وحسين، 1984، ص 97)

إن أهمية تحديد كفاءة النظام تتمثل من خلال المحاور الآتية : (موسى غانم فنجان، 2000، ص250)

- كونه الدليل العلمي والاختبار الحقيقي للتأكد من مدى ملائمة وسلامة التخطيط له.
- لضمان تنفيذ النظام على نحو ما هو مخطط ومطلوب تحقيقه.
- يمكن الإدارة من اتباع الأسلوب والوسيلة المناسبة التي توفر البيئة الملائمة لعمل النظام بنجاح.
- كشف المعوقات التي قد تعيق تحقيق الكفاءة المطلوبة بغرض إيجاد الحلول لها وتلافيها.
- مؤشرات كفاءة نظام المعلومات وقياسها.

انطلاقاً من تعريف مفهوم كفاءة نظام المعلومات والذي جاء فيه : إن كفاءة نظام المعلومات تعني نجاح النظام في توفير المعلومات المطلوبة بالدقة والملائمة والوقت والتكلفة المناسبة، وهذه الكفاءة تقرر لها أربعة مؤشرات رئيسية متكاملة هي : (موسى غانم فنجان، 2000، ص251)

أولاً : الدقة

تعني توافر درجة مناسبة من الدقة في المعلومات المعدة لاستخدامها بدرجة عالية من الثقة في الأغراض الإدارية مثل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ثانياً : الملائمة

تعني أن تتطابق أنواع ومواصفات البيانات والمعلومات مع احتياجات المستخدمين.

ثالثاً : الوقت المناسب

يعني مراعاة الزمن عند توفير البيانات والمعلومات بالحجم والنوعية المناسبة، إذ أن مجرد توفير البيانات والمعلومات في عصر ديناميكي لا يعني شيئاً بقدر ما يعني الحصول على هذه البيانات والمعلومات بالوقت المناسب لأغراض اتخاذ القرار المناسب. إن هذه المؤشرات الثلاثة مجتمعة تشكل الطرف الأول من موازنة الكفاءة، ذلك لأن الخلل في أي من هذه المؤشرات سوف يؤثر سلباً على المنافع المتأتية من النظام، وتتراوح هذه السلبية بين التأثير في القرارات المتخذة (بسبب عدم دقة المعلومات) إلى انعدام قيمة هذه المعلومات (إذا كانت غير ملائمة أو لم يتم الحصول عليها في الوقت المناسب).

رابعاً : الكلفة المناسبة

يمثل هذا المؤشر الطرف الثاني في موازنة الكفاءة، إذ يجب توفير المعلومات الضرورية بالتكلفة الملائمة، أي أن المنافع المتأتية من نظام المعلومات يجب أن يوازي أو يفوق التكاليف المترتبة على استخدام هذا النظام وإلا اختلت الموازنة وانعدمت أو تدنت الكفاءة تبعاً لذلك. ويرى آخرون أن هناك مؤشرات إضافية يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام المعلومات .

خامساً : جودة النظام

تركز عادة على خصائص أداء النظام قيد الدراسة ومنها (الدقة، وسرعة معالجة البيانات، ووقت الاستجابة، وسهولة الوصول إلى البيانات، بالإضافة إلى سهول استخدام النظام، وأحدث التقنيات في

المعدات وبرمجيات النظام، كما يمكن الاعتماد في قياس جودة النظام على العناصر الأكثر شيوعاً والمعروفة جيداً (دقة البيانات، وقت الاستجابة، موثوقية البيانات، مرونة النظام، وسهولة استخدام النظام).

سادساً : استخدام النظام

يتأثر الاستخدام الفعلي للنظام بالكمبيوتر بدرجة كبيرة، ويجب على الباحثين التركيز على طبيعة الحاسبات، ومدى جودتها وملائمتها لاستخدام النظام، ويتم قياس مدى استخدام النظام من خلال تحديد ما إذا كانت وظائف النظام كاملة ويتم استخدامها للأغراض المقصودة وقياس قدرات النظام الأساسية والمتقدمة، ويمكن القول بأن انخفاض الاستخدام قد يكون مؤشراً هاماً على أن النظام لا يحقق الفوائد المتوقعة. (Ramezan, 2006,p6)

6- دور نظام معلومات الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دوراً حيوياً داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظراً لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، وفي الأسطر الموالية سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية. (S.L.Dolan & autres,2002, PP 606-615)

6-1- نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية

إن لنظم المعلومات المحوسبة دوراً كبيراً في هذا المجال نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حالياً في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظام SPSS، كما هناك كذلك بعض التطبيقات المفيدة جداً في مجال النظم الخبيرة في هذا المجال مثل Parys للتفسير التنبؤي للأفراد العاملين. (J.M.Peretti, sans date, P78)

6-2- نظام المعلومات وعملية التوظيف

إن التنظيمات تستقبل حالياً أعداداً كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحته الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد، كما تقلل الوقت والتكلفة .

إن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف الاختيارات هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة

مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيد القرارات.

6-3- نظام المعلومات وتطوير الكفاءات

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم. وبرامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام *Though ware's management diagnosis* للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، وبرنامج *Dimensions of leadership* المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وبرنامج *Decide* لتطوير مهارات اتخاذ القرارات. (S.L.Dolan & 611, P autres, 2002, P

كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين.

6-4- نظام المعلومات والمسار المهني

تسمح اليوم نظم المعلومات المحوسبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج إلكترونيا وانطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي.

كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي والتي تسمح وتساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم هو عليه، فتتوفر في الأسواق الآن مجموعة برامج في هذا المجال مثل:

Career و Career Planing Center (J.M.Peretti, sans date, PP 75-80)

كما هناك كذلك بعض التطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال مثل *Miram* للتدقيق في إدارة الموارد البشرية، ونظام *Parys* للتسيير والتنبؤ للأفراد، ونظام *Adequat* لتسيير تحركات وتنقلات العامل خلال المسار المهني.

كما يمكن لهذه الأنظمة المساهمة في القيام بـ:

-التكوين: حيث يمكن للأنظمة الخبيرة المساهمة في تفعيل وتنشيط المجموعات، التعليم، إعداد وتحضير مخططات التكوين.

-تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل.

-التدقيق في الموارد البشرية (الاجتماعي).

5-6- نظم المعلومات والأجور (المكافأة)

فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت، وحسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتاً طويلاً، فالبرامج والتطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم وجودتها.

حيث يوجد حالياً برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة. كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام: *Systeme d'attribution de performance Russel* والذي يحتوي على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها.

(S.L.Dolan & autres, 2002, P614)

6-6- نظم المعلومات والأمن الصناعي

ساعدت هنا نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة. حيث أصبح اليوم ممكناً توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات ودون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية. كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للنظم الخيرة مثل نظام "SDI" *Stress Diagnosis Inventory* والذي يساعد في تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم كذلك النصائح للتعامل مع هذه الأنظمة.

كما توجد حالياً مجموعة أقراص مضغوطة، تحتوي معلومات عن المنتجات الكيميائية وكيفية استخدامها خاصة في الصناعة الكيميائية، والمخاطر التي تنجم عن سوء استعمال هذه المنتجات وطرق الحذر منها، والنصائح في حالة وقوع خطر، هذه المعلومات يمكن إدماجها في قاعدة البيانات المؤسسة ليستفاد منها من طرف الجميع عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما من شأنه أن يساعد على نشر المعرفة وتنميتها، وتقليل تكاليف الأخطار وحوادث العمل، وتكاليف التكوين. (S.L.Dolan & 615)

autres, 2002, P

7-6- نظام المعلومات والعلاقات العمالية

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (حواسيب المحمولة، هواتف النقال، الشبكات المعلوماتية) على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجة متحدية في ذلك حاجز الزمن والمكان، وحتى اللغات والثقافات والمستويات العلمية. فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه، فمدير التسويق مثلاً يمكنه الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج انطلاقاً من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الإلكتروني من خلال خدمات الشبكة، وهكذا بين مختلف المصالح والإدارات.

كما أمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم ومرؤسيهم عن طريق الشبكة، وعقد الاجتماعات كل في مكانه وفي الوقت الحقيقي، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف

اليوم جماعات العمل أو العمل الجماعي "Groupware"، وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل وهذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد. كما لا ننسى كذلك أن هذه الشبكات عززت من عمل التنظيمات غير الرسمية وديناميكية الجماعات وهذا ما يزيد من درجة وقوة التماسك بين أعضائها، وهذا ما يوضع كتحدٍ آخر في وجه إدارة الموارد البشرية والإدارة ككل في عصر المعلومات.

7- مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كانت لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، ويمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية: (Michel Paquin, 1990, p 75)

7-1- تقليص الأجل والوقت

وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً.

7-2- التحكم في التكاليف

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من إستهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد (تكاليف نشر المعلومة).

7-3- جودة القرارات

لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعاليته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

7-4- العمل الجماعي Groupware

وهو مصطلح جديد ظهر حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى: "برامج تمكن مجموعة مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق

والإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة " (Michel Paquin, 1990, p 77)

وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحث والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد اجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

7-5- تثمين رأس المال البشري

لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال ERM أي Employee Relation ship management، والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجيين أكثر وبشغف كبير. كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... إلخ (خدمات الذاتية)، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك، كما تساعد على تقليل التكاليف خاصة وقد أشرنا سابقاً أن أكثر من 60 % من وقت إدارة الموارد البشرية ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة المضافة.

7-6- تدفق العمل workflow

لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحوسبة، لكن يمكن القول أنها " برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة". (أشرف قطنة، سبتمبر 1999، ص70)

إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الالكترونية. ووظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم والتي تساهم إستراتيجياً في تحقيق الأهداف المسطرة. خاصة وأن تعاملها يكون مع كل أجزاء التنظيم. ببساطة لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم. ويحقق تدفق العمل المزايا التالية:

-تمكننا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة.

-عدم ضياع المعلومات والوثائق.

-إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص، وهذا يقلص من تكاليف الطبع والتوزيع.

-سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد.

-متابعة سريان العمل، ومعرفة نقاط الخلل في العمل، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية ... وغيرها.

وهذه الأتمتة تتطلب أساساً جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف الإدارة والمصالح؛ وتوفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، حيث بينت الدراسات أن العوامل الإنسانية أكثر العوائق لأتمتة عمل الإدارة، وليست العوائق التقنية هي السبب. (أشرف قطنة،

سبتمبر 1999، ص71)

8- أهمية ومزايا نظم المعلومات في تسيير وتنمية الموارد البشرية

إن الإدارة الناجحة في المؤسسة الحديثة هي التي تسعى باستمرار إلى النمو والنجاح، حيث بتركيز اهتمامها على تخطيط وتنمية الموارد البشرية فيها. وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته باعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي، حيث التغيير فيه هو القاعدة وليس الاستثناء.

ولأن مجالات النشاط البشري في المؤسسة لا يمكن تجاهلها في جميع النواحي، حيث أنها تمثل الركيزة الأساسية للبحث العلمي، وتشكل القاعدة الصلبة والخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الصائبة،

ولأن العصر الذي نعيش فيه باعتماده الكبير على المعلومات حيث أن أي نشاط ناجح ومبدع لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اعتمد على قدر كافٍ ومناسب من المعلومات، كان لابد من توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب (المسؤول) نظراً لدورها المهم والفاعل.

إن تسمية العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات أو عصر ثورة المعلومات، هو أمر ليس بالغريب، حيث أنه من أهم سمات ثورة المعلومات المعاصرة، الكم الهائل والمتنوع من المعلومات والمعارف، ومن الأوعية والمصادر الناقلة لها، لدرجة أصبح العقل البشري والطرق التقليدية لمعالجتها عاجزة عن السيطرة عليها وتنظيمها، وتسخير استخدامها، واسترجاعها للمخططين وصانعي القرار لباحثين الأكاديميين وغيرهم .

فقد أصبح يحدث ويكتب ويذاع ويُعرض في ثوان محدودة، وما ينتج عن ذلك من معلومات يعادل ما كان يحدث ويذاع ويُعرض في أعوام عديدة في عصور وفترات زمنية مضت، وتختلف أهمية المعلومات باختلاف مجالات الاستفادة منها واستثمارها فهي تستخدم في إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية والتطويرية معتمدة في ذلك على تسيير وتنمية الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات، كما تستعمل في عملية اتخاذ القرارات الصائبة واللائمة على مختلف الأصعدة من المجالات، في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

يوجد لدى المسيرين شعور وإدراك عام وواسع حول الافتقار إلى المعلومات والسبل الكفيلة والفاعلة للحصول عليها يُعد من العوامل التي تحد من أي تقدم، فبدون المعلومات لا تستطيع المؤسسات الاقتصادية أن تتقدم، أو أن تحافظ على تقدمها.

ومن هذا المنطلق فقد أعطيت دول العالم اهتماماً كبيراً ومتزايداً للمعلومات بكل أنواعها وأشكالها، وقامت بإنشاء وتطوير مؤسسات المعلومات، مثل مراكز المعلومات البحثية، والمكتبات الأكاديمية، وبنوك المعلومات ومراكز التوثيق، وشبكات ومراصد المعلومات.... وغيرها.

والتي تُعنى بجمع وتنظيم و تخزين واسترجاع المعلومات، ووضعها في متناول من يحتاجها من العاملين في قطاعات المجتمع المختلفة. فمن يمتلك المعلومات ويسيرها بشكل أفضل وفق نظم معلومات متطورة هو الأقوى، لأن قدرة الإنسان على تسيير الموارد المادية والبشرية، رهينة بقدرته على تسيير المعلومات، وان استثمار هذا المورد الحيوي الهام، هو المعيار الذي يعتمد عليه في التمييز بين المجتمعات المتقدمة من ناحية، ومجتمعات الدول النامية (المتخلفة، والنائمة) من ناحية أخرى.

وقد أصبح جلياً الآن أن التطور الكبير والسريع في تقنية المعلومات، إنتاجاً وتوزيعاً واستخداماً في العقدين الآخرين، بعد استثمار التقنيات الحديثة، وخاصة في مجال تقنيات الحواسيب والاتصالات عن بعد، وتقنيات المصغرات الفيلمية والليزرية، مما جعل بأن تصبح المعلومات من أكبر الصناعات في المجتمعات المتقدمة. حيث يشكل قطاع المعلومات وتنمية الموارد البشرية المصدر الرئيسي للدخل الوطني والعمل والتحول البنائي في مجالات التنمية في مختلف المجالات الحيوية.

ولا بد الإشارة من أن المعلومات المنتجة والمتدفقة عبر القنوات وأوعية المعلومات المختلفة تظل عديمة الفائدة إذا لم يتم استخدامها الاستخدام الأمثل وذلك بانتقالها من منتجها الأصلي سواء كان عالماً أو مخترعاً أو مؤلفاً، مروراً بمؤسسات المعلومات حتى تصل إلى المستفيد الذي يحتاج إلى تلك المعلومات.

وهذا لا يتحقق طبعاً إلا بوجود نظام معلومات متكامل بركائزه الأساسية الثلاث وهي / الاقتناء - والتنظيم - والخدمات. وربما تكون الركيزة الثالثة أي الخدمات، من أهم الركائز في مجال الإفادة من المعلومات، حيث أن الاقتناء والتنظيم لا يعنى شيئاً دون وجود الخدمات التي تهدف إلى الإفادة من المعلومات، من خلال تلبية الحاجات المعلوماتية للمستفيدين، وبذلك تكون قيمة أي شيء تكمن في درجة الاستفادة منه.

وحيث أن المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، هي المادة الأساسية والرئيسية وهي المادة التي لا يمكن أن تنفذ، فإن الحضارة الجديدة ستعيد بناء هيكل التعليم بناءً على الأهمية الجديدة للمعلومات، وسعيد تعريف البحث العلمي وتنظيم وسائل الاتصال، والمؤسسة الاقتصادية الرائدة هي التي تعمل على تنمية مواردها البشرية وفقاً للتفسير الأفضل لنظام معلوماتها.

لنظام معلومات الموارد البشرية مزايا عديدة على إدارة الموارد البشرية أهمها: Stéphane BARTHE, (juin2000, pp 4-5)

- مساندة تحضير وتخطيط الموارد البشرية.
- إعداد التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- المساعدة في إعداد وصف كامل لجميع الوظائف.
- تنظيم شؤون العاملين من العقود والتعيين والترقية والنقل.
- دعم إدارة الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- دعم برامج التدريب التطوير والتقييم.
- دعم برامج توزيع الأجور والمكافآت والتعويضات.
- تقديم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار.
- توثيق تفاصيل الموظفين وتحديث سجلاتهم .

9- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية تطبيقات عديدة سنورد أهمها في الآتي : (سهيلة محمد عباس، 2003، ص329)

9-1- تطبيقات التوظيف

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة، والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

أولاً: جذب واستقطاب العاملين

يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية، ويحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمؤسسة ما يلي:

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل، ورقم ضمانه الصحي، ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة؛
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة، الاختيار، ...) ؛
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة؛
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف؛
- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف؛
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف؛
- زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات، والتسريع بملء الشواغر من قبلهم، وبذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تهيئ أكثر العاملين نجاحاً في المستقبل؛

- زيادة معايير الاختيار، سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل، أم معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية.

ثانياً: توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين

تحتفظ المؤسسة عادةً ببياناتٍ حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

- إدارة الرواتب والأجور؛
 - توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز؛
 - التخطيط للموارد البشرية.
- إن قاعدة البيانات الأساسية تتضمن عدة معلومات تخص العاملين كما سبق أن ذكرنا.

9-2- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً.

يؤكد تخطيط التعاقب على أن المؤسسة لديها عمال لابد أن تعيدهم إلى المواقع التي تشغل بسبب التقاعد والترقية والتقلّات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة؛ لذلك فإنه لابد أن تكون هنالك العديد من الملفات، منها ملف بالعاملين مصنّفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب. إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين، كما أنه بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفاتٍ أخرى، ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقّياتٍ إلى تنقّلاتٍ ومعدلات دوران، وغيرها.

إن هذه البيانات الخاصة بحركية العاملين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية؛ ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقّلات والترقيات من قسمٍ إلى آخر،
- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً،
- عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل... الخ.

إن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية، سواءً أكانت هذه القرارات لملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص في الموارد البشرية.

9-3- تطبيقات إدارة الأداء

من الممكن تخزين معلومات تقديم أداء العاملين في قاعدة بيانات إلكترونية، إضافة إلى أن الحاسوب الشخصي ممكن استخدامه لهذا الغرض. إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المؤسسة في ربط نظم التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

والبرمجيات الخاصة بتقويم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقويم، وبعد الانتهاء من

عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة. إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

9-4- تطبيقات التدريب والتطوير المهني

تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلف التدريب الخ إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والأنشطة التدريبية الضرورية. إن قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب تتضمن البيانات التدريبية، إضافة إلى شهادة المهارات والخبرة التعليمية، كما وأنه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها، إذ أن هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، إضافة إلى المعلومات الخاصة بتكاليف التدريب، فإن قاعدة البيانات توفير بيانات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين في تعلمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية.

كما وأن نظام المعلومات قد يوفر خططا للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة في المهارات المطلوبة، والحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للمواقع الإدارية العليا. إن تطبيقات التطوير المهني تساعد الإدارة في تحسين فاعلية الأداء ومساعدة العاملين في تحديد ميولهم المهنية وتقديم النصح والإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المؤسسة كاستحداث وظائف جديدة.

والجدول التالي رقم(6) يوضح بعض التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية: رقم(6)

جدول رقم(6) أمثلة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

اسم التطبيق	وصف النظام	المستوى
تخطيط المصادر البشرية	إعداد خطط طويلة الأجل لاحتياجات المؤسسة من قوة العمل	استراتيجي
تحليل المكافآت والتعويضات	مراقبة مدى عدالة أجور الموظفين ورواتبهم وتوافق العوائد لكل وظيفة	تكتيكي
المسار الوظيفي	تصميم مسار وظيفي للوظائف	فني
التدريب والتطوير	تتبع تدريب ومهارات وتقويم الأداء للموظفين وحفظ سجلاتهم	تشغيلي

المصدر: إيمان السامرائي وهيثم الزعبي، (2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، ص10 .

9-5- تطبيقات حاسوبية أخرى في إدارة الموارد البشرية

من أهم التطبيقات الحاسوبية الأخرى في إدارة الموارد البشرية ثلاث تطبيقات وهي كالتالي: (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 325-326)

أولاً: معالجة المعاملات والنصوص أو نظم أتمتة المكاتب

تتضمن جميع العمليات الحسابية والمعالجات الحاسوبية المستخدمة في مراجعة وتوثيق القرارات الخاصة بالموارد البشرية، إضافة إلى توثيق المعلومات الخاصة بالمواقع الوظيفية المختلفة في المؤسسة واحتساب الرواتب والأجور وتكاليف التدريب. إن معالجة المعاملات والنصوص تساعد المؤسسة في تلبية المتطلبات القانونية، وكذلك في إيجاد التوافق بين أنشطة المؤسسة بصورة عامة.

ثانياً : نظم دعم القرار

تصمم هذه النظم لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي قد تواجههم وعادة ما تستند هذه النظم إلى خاصية (ماذا لو) (جمال الدين محمد المرسى، 2006، ص 532)، إذ تسمح هذه النظم للمستفيد بمعرفة وتشخيص مدى التغير في النتائج عند تغير الافتراضات أو البيانات وتساعد هذه النظم في تحديد عدد ونوع العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة وفق بعض المتغيرات كتكلفة الأجور أو طبيعة وخصائص الوظائف، حيث صممت هذه النظم لتمثيل عملية صناعة القرارات، فهي توفر بدائل متعددة قد تساعد المدير في اتخاذ القرار.

ثالثاً : النظم الخبيرة

تعتبر استخدامات النظم الخبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية حديثة نسبياً. على سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات باستخدام النظام الخبير لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تخصيص الاشتراكات على برامج الرعاية الاجتماعية والصحية والمعاشات، كما قد يستخدمها المديرون في جدولة وتحديد متطلبات العمل للمشروعات المختلفة. أخيراً قد تستخدم هذه النظم في عمليات إدارة المقابلات وتقييم الأداء. (جمال الدين محمد المرسى، 2006، ص 533)

إن العديد من قرارات الموارد البشرية كقرارات التوظيف بالنسبة للمرشحين الذي يتقدمون للعمل في وظيفة ما في المؤسسة، تتطلب اعتماد معايير متعددة ينبغي أن تتوافر في المرشح كالمؤهل العلمي، الجنس، الخبرات، العمل السابق، الصفات البدنية، الصفات الشخصية... الخ فضلاً عن ضرورة اجتياز المرشح لمراحل عديدة ضمن عملية الاختبار والتعيين ومن ضمن هذه المراحل المهمة اجتياز المرشح للاختبار ومقابلة التعيين والفحص الطبي وغيرها بهدف اختيار أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهنا يتطلب الأمر اعتماد أداة تساعد مدير إدارة الموارد البشرية في عملية اختبار وتعيين أفضل المرشحين، بمعنى آخر مساعدته في اتخاذ القرار السليم، وعليه فإن النظام الخبير الذي يستند على المعرفة هو الذي يمكن أن يساعد المدير في هذه العملية. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 327)

إن كل نمط من أنماط التطبيقات الحاسوبية يساعد المؤسسة في مجالات إدارة الموارد البشرية ويحقق لها المزايا التنافسية المتمثلة بتخفيض التكاليف أو تحقيق الجودة والإبداع.

10- نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

إن استخدام المؤسسات الاقتصادية لنظام معلومات يساعدها في تحديد تكاليف هذه الموارد، وبالتالي يمكنها استخراج العديد من المعطيات التي تحتاجها في تسييرها من بينها بيانات عن الموارد البشرية وتوزيعها في هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى بيانات أخرى مثل : الغيابات، تكاليف الأجور، أوقات العمل، والتكاليف الاجتماعية الأخرى، ... إلخ. ومنه يصبح لدى المسؤولين معلومات ثرية بفضل محاسبة الموارد البشرية، يمكن تصفيتها وتحويلها لاستعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري.

10-1- مفهوم نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

إن نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية هو النظام الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية لمعرفة قيمة تلك الموارد والتي تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسات ويساعد نظام المعلومات محاسبة الموارد البشرية في قياس قيمة الموارد البشرية بصورة مالية والمساهمة في تخطيط تلك الموارد على المستوى الوطني من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات الأجور والترقيات والحوافز بشكل علمي.

تتم معالجة نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

أولاً: مُدخلات النظام

تُمثّل مدخلات نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية مُخرجات نظم المعلومات الموارد البشرية والتي تشمل كلا من معلومات لتخطيط الموارد البشرية، معلومات لتحليل الوظائف، معلومات لتقويم الأداء ومعلومات الترقية والنقل - مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها من المستندات للأحداث المالية المتعلقة بكافة ما ينفق على الموارد البشرية من قوائم الرواتب وقوائم الحوافز والمكافآت ونفقات الدورات التدريبية. وتكون هذه المدخلات بنظم الحاسوب المستخدمة في الوحدة لتسهيل عملية الحصول على المدخلات من النظم الأخرى كنظام الأفراد ونظام الرواتب ونظام الإنتاج.

ثانياً : العمليات التشغيلية

تشمل كافة عملية التسجيل والتجميع للبيانات وتبويبها التي يمكن تفريغها من المستندات - تحميل كافة النفقات في حساب خاص بالموارد البشرية من لحظة الإعلان عن الوظائف حتى تسريح تلك الموارد من العمل وينبغي أن يتحمل كل مورد بشري حصته من تلك التكاليف.

ثالثاً : مخرجات النظام

من واقع البيانات التي تم تجميعها عن الموارد البشرية يمكن القول أن مخرجات نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية يمكن توفيرها طبقاً للحاجة إلى نوعية المعلومات المطلوبة في فترات زمنية مختلفة ومن المخرجات الموازنة التخطيطية لتكاليف الحصول على الموارد البشرية ما يلي :

- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة للحصول على الموارد البشرية وأسباب الانحرافات
- الموازنة التخطيطية لتكاليف التدريب
- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة ودراسة أسباب الانحرافات.

10-2- أهداف نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

يمثل النظام المحاسبي للأجور أحد كبر نظم تشغيل البيانات داخل المؤسسات وذلك من وجهة نظر حجم المعاملات والسجلات التي يقوم النظام بتشغيلها. ويمكن بصفة عامة القول أن نظام الأجور يعتبر أحد أهم نظم المعلومات المحاسبية؛ حيث أنه يمثل قناة الاتصال بين الإدارات المختلفة للمؤسسة وموظفيها والمجتمع والبيئة المحيطة بصفة عامة. (محمد شوقي بشادي، 2002، ص213) وتتمثل فوائد استعمال الحاسوب في محاسبة الموارد البشرية فيما يلي:

- تخزين واستعادة كمية هائلة من المعلومات المحاسبية المتعلقة بالموارد البشري؛
- القدرة على ربط عدة مواضيع من المعلومات مع بعضها، مثل: معدل المتغيين فيما يخص الدوائر المختلفة؛
- توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق التقليدية، مثل عملية تدقيق الأخطاء؛
- إلغاء السجلات المكررة مما يوفر على مصلحة المحاسبة الكثير من التكاليف؛
- تحسين الأداء في الإدارة المحاسبية وقراراتها ونتائجها بناء على ما يتوفر من معطيات صحيحة؛
- تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة؛
- مساعدة الإدارة في إعداد التقارير اللازمة وتقديمها للجهات المختصة، سواء إلى الإدارات الداخلية أو الجهات الحكومية في الوقت المناسب؛
- إظهار التغيرات التي يمكن أن تحدث للقوى العاملة داخل المؤسسة مما يساعد الإدارة على مواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

كما يؤثر نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية على إدارة المرتبات من خلال: (محمد فالح

صالح، 2004، ص210)

- ازدياد الدقة والسرعة عند إعداد المكافآت ومستحقات العاملين وصرفها في الوقت المناسب؛
- إمكانية مقارنة ما تدفعه المؤسسة من رواتب للإدارات المختلفة في كافة أنحاء المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعلق بالعلاوات والامتيازات؛
- إعداد المواد اللازمة لاستقطاع الرواتب داخلياً أو خارجياً؛

- تيسير إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة لرواتب الموظفين واكتشاف الأخطاء إن وجدت في أقصر وقت.
- إن نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية تزداد أهميته في المؤسسة من خلال مساهمته في تحقيق أهدافها عن طريق الآتي:
- قياس قيمة الموارد البشرية بصورة مالية باستخدام إحدى الطرق التالية : طريقة التكلفة التاريخية، طريقة تكلفة الإحلال، طريقة تكلفة الفرصة البديلة.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني.
- تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور، إضافة إلى تحديد الحوافز والفوائد؛
- التكامل بين نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

أصبحت النظرة للمورد البشري تختلف تمامًا عما كانت عليه في العقدين الأخيرين، حيث أصبح المورد البشري رأس الحربة في عصرنا الحالي، تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدًا ووفرت له عوامل ذلك.

كما أن استخدام نظم معلومات في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ساهم في تبيين الجهد البشري خاصة الفكري منه، وهذا ما يفسر نيل ملكيات التفكير والإبداع أعلى السلم وأولى الدرجات في مهارات عصر المعلومات.

بالإضافة إلى الدور الجوهري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم، نظرًا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال تعلم عن بعد، تكوين عن بعد، ... إلخ كما ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وتعمل على المساعدة في أداء المهام المختلفة وهذا بدوره سيؤثر إيجابًا على تنافسية المؤسسة، ففي ظل غيابها يستحيل القيام بأي عملية أو نشاط دون توفر قدر معين من المعلومات، بالإضافة انه لا تتخذ القرارات، ولا يقيم الأداء، ولا يخطط للمستقبل ولا تستقيم الأنشطة وتنسق.

لإنجاح نظام معلومات الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية، لابد من استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، هذه الأخيرة التي هي محور الفصل اربع .



الفصل الرابع

تمهيد

أدى التطور التكنولوجي للاتصالات والمعلوماتية إلى ظهور وسائل وتطبيقات اتصالية جديدة أطلق عليها اسم التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وهي تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر، ولها آثار عدة تمس جميع الميادين، إن ظهور مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد جديد يعتمد على المعارف ساهم في استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف المجالات، وخاصة في مجال إدارة المؤسسات

الاقتصادية بغرض تطويرها وتحديثها، وبذلك نتج عن ذلك بروز كثير من المؤسسات الإلكترونية التي تستخدم الانترنت أو الشبكات المماثلة داخل المؤسسة وخارجها.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المؤسسة معنية بهذا التغيير، خاصة فيما يتعلق بالطرق والإجراءات التي تعتمد عليها في عملياتها التشغيلية، باعتبار أن هذه التكنولوجيات تسمح بتوزيع وبث أفضل للمعلومة داخل المؤسسة وخارجها، وتطوير استخدام نظام معلوماتها من خلال اللجوء إلى التسيير الإلكتروني، وإدخال مجموعة جديدة من الخدمات والتطبيقات تعتمد أساسا في عملها على الشبكات المعلوماتية، والذي سيساهم حتما في الرفع من كفاءة وفعالية مهامها. ومن جهة أخرى تنمية مواردها البشرية .

إن إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة المؤسسات الاقتصادية والقدرة على التحكم فيها ضرورة حتمية لتطور المؤسسة ودفع عجلة التنمية والحفاظ على الاستقرار، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تسيير فعال لمواردها البشرية من خلال تنميتها باستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال .

1- ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

إن الاعتقاد بأن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بالشيء الجديد يعتبر خاطئ، بل أن هذه التكنولوجيات لا تعتبر جديدة في حد ذاتها وذلك لأن معظمها كان موجودا منذ عقدين أو أكثر وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخداماتها في مجال إدارة المؤسسات، واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي. و مصطلح التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يشير إلى مجموعة من العناصر والقدرات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيات الحاسبات والاتصالات بسرعة عالية وكفاءة لإحداث شيء مفيد يساعد على تطور المجتمعات .

وقبل التطرق لماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، لابد ان نتعرف على كل مصطلح على حده أي على التكنولوجيات، الإعلام أو المعلومات ثم الاتصال .

أولاً: ماهية التكنولوجيا

إن لفظ التكنولوجيا (Technology) يتكون من مقطعين الأول (Techno) ويعني التطبيق أو الأسلوب العملي، والثاني (logy) ويعني العلم، وعليه فإن معنى التكنولوجيا سوف يشير إلى أنها تتعلق بالعلم التطبيقي (أو الطريقة الفنية) لتحقيق غرض عملي، وهي تشمل جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم .(منير بعلبكي، 1998، ص954)

يشير مصطلح التكنولوجيا إلى إمكانية التطبيق العملي للأساليب العلمية المتطورة والحديثة، على اعتبار أن هذه الأساليب العلمية غالباً ما تتعلّق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج، إضافة إلى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها .(نعمة عباس خضير وآخرون، 1998، ص112)

أما بالنسبة للتعريف اللغوي للتكنولوجيا، فالموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في 1992 تعرف التكنولوجيا بأنها "مثل المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة وإن التغير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي فخلال القرن العشرين تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات التي يستخدمها الإنسان في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجاته وأغراضه وقد قوبل هذا التعريف بانتقادات عدة حيث ترى غالبية الكتب بأنه لا يدخل في مضمون المفهوم تركيباته وأبعاده "(علي محمد منصور، 1999، ص ص283-284)

أما إذا تفحصنا القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم .(عبد الحميد بهجت فايد، 1997، ص80)

كما يمكن تعريفها " المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلاً عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال ملائمة الإنتاج، السلع والخدمات، ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على أنها لا تعني فقط بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطوراتها، معنى ذلك أن التكنولوجيا تكشف عن أسلوب الإنسان في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته .(محمد عاطف غيث، 1995، ص 484)

كما تعرف التكنولوجيا على أنها " هي الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية أساليباً جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع ".(جمال أبو شنب، 1999، ص28)

مما سبق نستنتج أن التعاريف الثلاثة تؤكد على أن التكنولوجيا هي المعرفة العلمية المنظمة. في حين نجد تعاريف أخرى أهمها أن التكنولوجيا "فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على المبادئ العملية والمخترعات التي يستفيد منها الإنسان في تطوير المجهود الصناعي، فتشمل مصادر القوة والعمليات الصناعية، ما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، باختصار كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات " (إبراهيم مذكور، 1975، ص 176)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ربط التكنولوجيا مباشرة بالعمل الصناعي المادي والإنتاج السلعي وهذا خدمة للإنسان إذ تمده بالسلع والخدمات.

ومنه فإن التكنولوجيا هي علم الصناعة الذي لا يشمل فقط العتاد والتجهيزات والتقنيات التي يستخدمها الإنسان خدمة لحاجاته ورغباته، بل تحتوي حتى على التنظيم والإدارة وممارسة عملية العمل والقيادة... في شتى النواحي التنظيمية كما أنها نتاج اجتماعي وثقافي يشمل الأفكار، المعتقدات، السلوك وجميع التصورات والقيم التي يستخدمها الفرد من خلال تعامله مع الطبيعة والمجتمع لأن التكنولوجيا قبل أن تكون آلة أو جهازا معيناً فهي فكرة تولدت عن حاجة أو رغبة اجتماعية معينة. (علي غربي، يمينة نزار، 2002، ص 17-18)

كما تعرف التكنولوجيا كذلك على أنها "مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة" (محمد مسن، 2001، ص 83)

يمكن تلخيص معاني ثلاثة للتكنولوجيا هي:

- التكنولوجيا كعمليات (Processes): تعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات، أو أغراض عملية.
 - التكنولوجيا كناتج (Products): تعني الأدوات والأجهزة، والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
 - التكنولوجيا كعملية ونواتج: تشير إلى هذا المعنى، أو تستعمل به عندما يشار إليها معاً مثل تقنيات (أي مجموع التطبيقات العلمية لإنتاج السلع والخدمات) الحاسوب .
- إذن فالتكنولوجيا هي فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، طرق التسيير وأنظمة المعلومات في المؤسسة .
- أما بالنسبة لتصنيف التكنولوجيا فيتم على أساس عدة معايير منها مايلي: (عبد الحميد بهجت فايد، 1997، ص 83)
- أ- على أساس درجة التحكم، نجد هناك:
- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريباً، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبير جداً.

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

ب- على أساس موضوعها:

- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكون له.

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

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

- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها لتزايد

أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث

المعلومات، وهناك معايير أخرى مثل :

- على أساس أطوار حياتها

- على أساس كثافة رأس المال

- على أساس درجة التعقيد... إلخ.

إذا فالتكنولوجيا تعرف وتقاس بطرق مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية والميكنة بينما

ركز البعض الآخر على درجة الحرية والاختيار الممنوح للعاملين وغيرها من التصنيفات ولكن يمكن

إعطاء تصنيفين يمكن تطبيقهما على كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية مثل البنوك والمدارس...

- تصنيف بيرو (PERROW) : تبعا لبيرو، فإن العامل الرئيسي للتمييز بين أنواع التكنولوجيا

المختلفة، هو درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه الإدارة أو المؤسسة . (راوية حسن، 2001، ص321-

322)، حيث الأنواع المختلفة للتكنولوجيا لبيرو، فإنه يمكن ترتيبهم تنازليا من ناحية درجة الروتين كالاتي :

الروتيني، الهندسي، الحرفي والغير روتيني.

- تصنيف طومسون: على عكس تصنيف بيرو، فإن طومسون اهتم بالطريقة التي تتابع من خلالها

الأنشطة، أو توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والعنصر الهام هنا هو درجة التداخل

والاعتمادية التكنولوجية، أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها

على الموارد وتتمثل بعض هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات، وقد اقترح طومسون ثلاث تصنيفات

للتكنولوجيا وهي : (راوية حسن، 2001، ص233)

- التكنولوجيا الوسيطة (الاعتمادية المشتركة)

- تكنولوجيا السلسلة الطويلة (الاعتماد المتتابع)

- التكنولوجيا المكثفة (الاعتماد المتبادل)

ثانيا : ماهية المعلومات (الاعلام)

يمكن تعريف المعلومات أو (الاعلام) كالآتي:

-المعلومة هي حادث قابل لأن يعرف (بواسطة طريقة التحليل) ويتصل به (بواسطة عملية التحويل)، تأخذ قيمة وتصبح إشارة،رمز أو وحدة للمعنى. مادة أولية للمعرفة تسهم في توليدها وهيكلتها.

يمكن تحويلها إلى وحدة معطيات (وحدات تخزين) تمثيلية (صور،نماذج) أو مراجع ضمنية

(إحساس...)(Encyclopédie de la gestion et du management, 1999, p479)

-المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا،والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها. (إسماعيل محمد السيد،2000، ص97)

-المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين،التحويل والمعالجة. يشكل موردا هاما للمؤسسة مثل مواد أولية داخل عملية تحويل،وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل هذه وتتميز بالخصائص

التالية: (Pierre carrier et autres, 1991 , pp9-10)

- وصفية (ملاحظات،قياسات،أحداث)؛

- تحليلية (منطق،برهان)؛

- تفسيرية (فرضيات:علوم،تاريخ،فلسفة،معلومات للفحص والنقد)؛

- تنبؤية (تقديرات،احتمالات) ؛

- اسمية (قوانين،تنظيمات،مخططات،جداول مواعيد،قواعد،خصوصيات،رسومات تعليمات)؛

- تخيلية (فنون)؛

- إقناعية (دعاية،إشهار،حوارات)؛

- اجتماعية.

- المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها،وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها، للمعلومة مظهر قياسي وتتميز بخاصية الاستمرار مثل الشدة الكهربائية،وآخر تقني وتتميز بخاصية الانقطاع مثل الأرقام أو الحروف وتتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة القياسية إلى معلومة رقمية. (سونيا محمد البكري وإبراهيم

سلطان،2001، ص97)

مما سبق يمكن تعريف المعلومة بأنها كل البيانات والحقائق والأفكار الموجودة والمسجلة في شكل من أشكال الموارد التي يمكن الاستفادة منها في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو غيرها، تستخدم في المؤسسة كأحد العناصر الإنتاجية الهامة وتلعب ثلاث أدوار أساسية فهي مصدر للمعرفة، وسيلة اتصال وسند لاتخاذ القرارات.

حتى يمكن للمعلومات أن تؤدي إلى زيادة معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين لابد وأن

تتوافر فيها بعض الخصائص أهمها : (محمد الفيومي وأحمد حسين، بدون سنة نشر، ص 14-16)

أ- الملائمة : بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

ب- الوقتية : بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار.

ج- السهولة والوضوح : بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها. فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تغيرات رياضية ومعدلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

د- الصحة والدقة : يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقرير عن هذه المعلومات.

هـ- الشمول : بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

و- القبول : بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك. أما من حيث

المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون منحصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

ثالثا : ماهية البيانات

يمكن تعريف البيانات ومعرفة الفرق بين البيانات والمعلومات في الآتي :

- حسب الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) فإن البيانات هي كل حادث، مفهوم أو تعليمة، تقدم في شكل متفق عليه قابلة للتبادل عن طريق البشر أو بوسائل أوتوماتيكية. (Lakhder Lallem, 2007, p4)

تتكون البيانات من قالب تحدد طبيعة المعلومة وقيمة التي تمثل المحتوى.

مثل سن = 35، اسم = عمر، حيث يمثل كل من سن واسم القالب و 35 وعمر القيمتين.

-البيانات هي جميع الحقائق والأرقام والحروف والرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما، أو فكرة معينة، أو موقف أو شرط، أو أي عامل آخر. وتعني أيضا العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج

بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب. (مفتاح محمد دياب، 1995، ص 42)

البيانات هي كذلك معلومات تحضر لتنفيذ مهمة معينة إما بواسطة الإنسان أو الآلة. (Pierre carrier et autres, 1991, p10)

يعتبر الكثير أن المصطلحين (البيانات والمعلومات) متقاربين وكثيرا ما يحدث الخلط بينهما، رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما:

فالبيانات هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستم مستقبلًا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محددة العدد، وهي تمثل المدخلات وليس لها أثر واضح في اتخاذ القرارات.

أما المعلومات فهي مجموعة بيانات التي جمعت أو أعدت بطريقة ما جعلتها قابلة للاستخدام (مفيدة) بالنسبة لمستقبلها أو لمستخدمها، وهي تمثل المخرجات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة حيث :

- إن المعلومات تستخدم في تأكيد أو تصحيح معلومات سابقة، أو في إضافة حقائق أو أفكار جديدة لمستقبل أو مستخدم المعلومات؛

- إن المعلومات لها قيمة عند اتخاذ القرارات، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار؛

- إن للمعلومات تكلفة عند إنتاجها، كما أن لها عائد عند استخدامها؛

- إن الوظيفة أو الهدف النهائي للمعلومات هو زيادة المعرفة، أو تخفيض حالة عدم التأكد لدى مستخدمي هذه المعلومات مما يساعدهم في اتخاذ القرارات.

إذن فالمعلومات هي بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى مفيد لمستخدميها.

يمكن تقسيم البيانات اللازمة لتوفير هذه المعلومات إلى : (هاشم أحمد عطية، 2000، ص11)

- البيانات الأولية (الثانوية): وهي البيانات التي تجمع خصيصاً لغرض اتخاذ القرار، والتي غالباً ما تستهلك وقتاً طويلاً وجهوداً بشرية كبيرة وتكاليف باهضة للحصول عليها، إلى جانب عدم قابليتها للتعميم، وبالتالي فهي محدودة الفائدة ومقصورة على الغرض الذي جمعت من أجله فقط.

وتتميز البيانات الأولية عن غيرها من الأنواع الأخرى بأنها تتصل بالمشكلة مباشرة، مما يوفر على متخذ القرار الوقت والجهد ويطمئنه إلى مصادرها والثقة فيها نتيجة ثقته فيمن يكلفهم بجمعها وتوصيلها إليه.

وتستخدم هذه البيانات لأغراض متعددة مثل : التخطيط، التقييم والرقابة.

- البيانات الكمية: هي بيانات رياضية وإحصائية تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، وتتميز بالدقة والثقة.

- البيانات النوعية: هي تتضمن أحكاماً أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذا فهي أقل دقة وثقة من سابقتها، لأنها تتضمن التحيز ونقص الموضوعية.

- آراء الخبراء والمستشارين: تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي يقدمها هؤلاء لمتخذ القرار حول إيجاد حلول للمشكلة محل القرار، والتي تساهم إلى حد بعيد في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة، من خلال تحديد الحقائق المتعلقة بها وربطها ببعضها، وبيان ضرورتها تمهيداً للوصول إلى البديل الذي يحقق الهدف.

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية، يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار : (سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، 2001، ص 155-156)

- سهولة وسرعة الحصول: هذا الشرط يشير إلى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، وسرعة الحصول على المعلومات بقياس (دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 ساعة) وذلك بمقارنة نظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.

- الشمول: هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، وهو غير ملموس، ويصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.

- الصحة والدقة: هذا الشرط يشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات. في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء، أخطاء في النقل، وأخطاء في الحساب.

وكثيرا من مفاهيم الصحة يمكن أن تقاس كميا،مثلا يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسوب.

- الملائمة:هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم،يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.

- الوقت المناسب:هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات- عمليات- تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات،وحتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لابد أن تنخفض، في بعض الحالات يمكن القياس كميا لشرط الوقت.

- الوضوح:يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد قيمة عامل الوضوح إذا كانت زيادتها تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.

- المرونة:تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم،هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى واسع.

- التصحيح:هذا الشرط مفهوم نسبي،ويشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات.

- عدم التحيز:هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز.

- قابلية القياس:هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وإمكانية قياسها في شكل كمّي.

كما أن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات. بمعنى آخر،إن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا. كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاث عوامل تحدد درجة جودة البيانات من قبل من يستخدم هذه المعلومات. وهذه العوامل الثلاث هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضاء عن المعلومات من قبل متخذ القرار،الأخطاء والتحيز. (سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، 2001، ص107)

أما بالنسبة لمصادر المعلومات فهناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات،فهناك:

- المصادر الشفهية:يمكن الحصول عليها من العاملين بالمؤسسة أو خارجها (مثل:المستهلكين،الموردين،أو العاملين بالمؤسسات الأخرى)،أو من خلال المؤتمرات والاجتماعات

والندوات وغيرها وتستخدم خاصة هذه المعلومات بواسطة المديرين في المستويات العليا بصورة أكبر من المديرين في المستويات الدنيا؛

- المصادر المكتوبة: يمكن الحصول عليها من خلال الإطلاع على المجلات والصحف، الدوريات العلمية، التقارير المنشورة، والبحوث والدراسات... إلخ؛

- أساليب التنبؤ: تعد أساليب التنبؤ أحد طرق تجميع البيانات، وتستخدم المؤسسات العديد من هذه الأساليب وذلك بغرض توقع أي تغيرات محتملة في البيئة، ومن أشهرها أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب التقدير والتخمين، نماذج الاقتصاد الرياضي والسيناريوهات؛

- التجسس الصناعي: هو أحد الأساليب الشائعة التي تستخدم في جمع المعلومات عن البيئة والمنافسة عن طريق إما:

- القيام بتفكيك منتج المنافس للتعرف على مكوناته وتصميمه (Benchmarking)؛
- تعيين فرد في المؤسسة كان يعمل لدى المؤسسة المنافسة ولديه علم كبير بمنتجاتها واستراتيجياتها؛
- الاستعانة بخدمات جهاز استشاري خارجي لدراسة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حالياً ومستقبلاً؛

- حضور المعارض والحصول على معلومات عن المنافسين من المعارضات الخاصة بهم؛
- استعمال الانترنت لدراسة وضعية المنافسين.
- نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب: لا يقتصر هذا المصدر فقط على جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها، ولكنه يعتمد أيضاً على وجود مجموعة من البرامج.

رابعا : ماهية الاتصال

إن دوائر الاتصالات اتسعت وتعددت بدرجة كبيرة، وأصبحت فيها من الوسائل ما لا يعد ولا يحصى، حتى أصبحت مظاهر المعرفة في متناول العالم كله بل أكثر من ذلك أصبح نقل المعلومات بالسهولة واليسر حتى أن هناك من الممكن نقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، وهناك أكثر من ثلاثة آلاف قناة تليفزيونية تخدم رجال الأعمال وطلاب المعرفة في العالم كله.

ليس هناك تعريف للاتصال متفق عليه بين المشتغلين ببحوث ودراسات الاتصال، لكن سنتطرق لأهم التعاريف المتداولة سنوردها في الآتي :

- وفقا للموسوعة البريطانية (ط 1998) فإنه يمكن تحليل (الاتصال) وتعريفه بأكثر من خمسين طريقة...ومن بين التعاريف التي توردها الموسوعة أن الاتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز Symbole وكلمة اتصال Communication مشتقة في لفظها الإنجليزي من

أصل لاتيني Communis أو Common ومعناها مشترك، عندما نقوم بعملية الاتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة Commonness مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار أو مواقف واحدة . (أحمد أنور بدر، 2007، ص17) -الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر " (أحمد ماهر، 2000، ص24) الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي العادة، أو سلوك المستقبل " (HENRI MAHEDE de BOISLANDELLE, 1998, p67)

الاتصال هو ظاهرة اجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتقومها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة. (سعيد يس عامر، 2000، ص30) من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأنها تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، عن طريق وسيلة معينة مع انتظار تغذية عكسية مرتدة في بيئة معينة.

للاتصال أنواع بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية: (أحمد ماهر، 1999، ص365)

- الاتصال الذاتي : يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.
- الاتصال الشخصي : ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب .
- الاتصال المجتمعي : ويتم هذا النوع بين شخص ومجموعة محددة بشكل مباشر.
- الاتصال الإداري : ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما : (محمد مصطفى احمد، 1999، ص105-108)

أ - اتصالات رسمية : ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الاتجاهات الآتية :

- اتصالات رأسية وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين : الاتصال الهابط والصاعد.

- اتصالات أفقية أو مستعرضة، ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم .

ب- الاتصالات غير الرسمية : وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها، ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء والمرؤوسين، الأحاديث الخاصة التي تتم بين المدراء ومساعدتهم والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ الشحنات الانفعالية.

ويصنف البعض الآخر الاتصال في الإدارة إلى اتصالات شفوية وأخرى كتابية :

- الاتصال الشفهي : يساعد على توفير الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والأجوبة.

- الاتصال الكتابي : حيث يعتمد الكثير من الموظفين على التعليمات المكتوبة بغرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم والمنشورات المطبوعة وغيرها، وتعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

- الاتصال الجماهيري : وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها . (أحمد ماهر، 1999، ص365)

ويمكن أن نضيف لهذه الأنواع، الاتصال السمعي، المرئي، والسمعي البصري .

- الاتصال السمعي : يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو ويتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار وله سلبيات عديدة منها : (عبد الغفور يونس، 1989، ص380)

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني.

- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد.

- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة.

- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان.

- الاتصال المرئي : يعتمد على حاسة البصر من أشكاله المختلفة : الصور، اللوحات الفنية، الملصقات، الخرائط، والمجسمات والأرقام الصامته وغيرها ..وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخرى كالكتب والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أنه له سلبيات أهمها، محدودية المكان والزمان، محدودية المستقبلين أحيانا، ولا يخدم فاقد البصر إطلاقا . (عبد الغفور يونس، 1989، ص380)

- الاتصال السمعي البصري : يشمل على مزايا الاثنين، وهو أكثر فاعلية، وقد ظهر مع ظهور الموارد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو،... إلخ . (عبد الغفور يونس، 1989، ص380)

أما بالنسبة لمستويات واتجاهات الاتصال فسنوردها في الآتي:

أ- الاتصال الصاعد : يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي.

ويكون هذا الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القادة أو الإدارة العليا . (سعيد يسين عامر، 2000، ص61)

يواجه هذا الاتصال عددا من المعوقات من بينها :

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى.

- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين.

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.

- عزلة الرؤساء.

ب- الاتصال النازل أو الهابط : هو اتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو

من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى . (محمد فريد الصحن، 2004، ص226)

وفي واقع الحال نجد هذا النوع الأكثر شيوعا وخاصة عندنا نحن في العالم الثالث، ويكون في شكل قرارات، وأوامر، تعليمات،... إلخ إلى المرؤوسين أو إلى قاعدة الهرم، ومن معوقاته:

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.

- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

- البطء وعدم الفعالية، وخاصة إذا كانت القرارات إستراتيجية.

- نوع الرسالة أو الوسيلة التي يعتمد عليها الرئيس قد تكون غير مفهومة من طرف المستقبل (المرؤوسين).

ج- الاتصال الأفقي : يكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية، التي تقع في نفس المستوى الإداري أو الوظيفي، ويتم في غالب الأحيان بتبادل الزيارات، الاجتماعات، اللقاءات، العلاقات الشخصية، والسلوكيات المختلفة.

بصفة عامة يمكن التعبير عن عناصر عملية الاتصال في شكل نموذج عام، وذلك بالإجابة على عدة أسئلة وهي من يقوم بالاتصال، وماذا يريد أن يقوله وما هي الطرق الملائمة للاتصال ومن هو الشخص الذي سيتم الاتصال به، ويتكون نموذج الاتصال من أربعة عناصر رئيسية : (محمد فريد الصحن، 2004، ص226)

- المرسل : وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه .

- الرسالة : وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها للمرسل إليه.
- المرسل إليه : وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه .
- الوسيلة : هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الاتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفي والمقابلات الجماعية أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.
- ويمكن إضافة الهدف من الاتصال، توقيت الاتصال، ومكان الاتصال، إلا أن وسائل الاتصالات الحديثة يمكنها التغلب على البعد الأخير (البعد الجغرافي) . (صديق محمد عفيفي واحمد إبراهيم عبد الهادي، 2003، ص443)
- بعدما تعرفنا على المصطلحات الثلاثة المكونة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على حده، فيما يلي سنورد أهم التعاريف لمصطلح التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ككل.

1-1- تعريف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

- * التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يمكن تعريفها على أنها "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيات الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة " (عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، 2002، ص38)
- * تظهر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة، والصورة ساكنة ومتحركة وبين الاتصالات سلكية ولا سلكية، أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب، وبالسعة اللازمة. (بومعيل سعاد، فارس بويكورة، مارس 2004، ص205)
- * التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات. (سعيد محمد، لحر عباس، 2005، ص287)
- * التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تتضمن جميع الاستعمالات من حواسيب، شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات سلكية ولاسلكية، حيث تتمثل عادة في أجهزة الاتصال من هاتف، فاكس وإنترنت، وهي تستخدم بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (إبراهيم بختي، 2005، ص318)

بالتالي فإن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال سمحت بالاستخدام الفعال للمعلومات داخل المؤسسة وذلك عن طريق: (Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, 2004, pp 163-164)

- تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات (نصوص، صور، صوت...) في شكل معطيات رقمية موحدة.

- بث هذه المعلومات بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية إنترنت.

- ترجمة المعلومات المستقبلية وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه (نصوص، صور، صوت...).

- السماح للإدارات بالاتصال بطريقة سريعة ومستمرة عن طريق الشبكات.

- تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات عن طريق إدخال البريد الإلكتروني وتكنولوجيات الإنترنت.

* التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يمكن تعريفها بأنها عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة. وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 153)

* التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ويمكن أيضاً تعريفها على أنها أداة تعتمد على الحاسوب والتي تساعد الأفراد على الاعتماد على العمل مع المعلومات، ودعم المعلومات واحتياجات التشغيل المعلومات في المؤسسة. كما أن قطاع تكنولوجيا المعلومات عرف تطورات كبيرة وأصبح يضم ثلاث أقسام رئيسية: (Carl Shapro and Hab Varian, 2000, P45)

- **صناعة المحتوى المعلوماتي**: وتتم هذه الصناعة عن طريق المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين والمؤلفين وغيرهم.

- **صناعة بث المعلومات**: وتتم بواسطة مؤسسات الاتصال والبث التي يتم من خلالها توصيل المعلومات.

- **صناعة معالجة المعلومات**: وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة ومنتجي البرمجيات.

مما سبق يمكن ان نستخلص أن رغم الاختلافات الكبيرة في تحديد الإطار الخاص بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والخصائص التي تميزها في مختلف الأنشطة والمجالات، إلا أن هناك تأكيد كبير على ضرورة تناولها بشكل مجمل، من خلال تعريف شامل وواسع، يضم المعدات، البرمجيات والخدمات أو المعطيات اللازمة. أي التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هي جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني أي ترتبط بوسائل الاتصال السلكية واللاسلكية وكذا السمعى البصري وتكنولوجيات الحواسيب الآلية وغيرها...

1-2- خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تتميز بخصائص بفضل قدراتها الخيالية وتأثيراتها في مختلف المجالات نورد أ هم هذه الخصائص فيما يلي :

-**اللاتزامنية** : ونقصد بها أن الرسالة يمكن استقبالها في أي وقت يناسب المستقبل، ومنه فإن المشاركين غير ملزمين بوقت معين لاستخدام النظام، مثلا في البريد الالكتروني عند ارسال الرسالة ليس بالضروري تواجد المستقبل لها أثناء العملية بل يمكنه استرجعها في أي وقت.

- **قابلية التحويل** : ونقصد بها امكانية نقل أو تحويل المعلومة من وسيط إلى آخر، فمثلا المقروء الالكتروني يمكنه تحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة أو مقروءة.

- **التفاعلية** : ويقصد بها التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات ذلك أ، المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت أي المشاركون في عملية الاتصال بإمكانهم تبادل الادوار فيما بينهم .

- **الانتشار (الشيوع)** : ونقصد به امكانية هذه التكنولوجيات التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، مثلا الشبكة قابلة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم ومنه فإنها تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

- **الحركية (قابلية التحرك)** : ونقصد بها امكانية المستخدم الاستفادة من خدمات هذه التكنولوجيات أثناء تنقلاته في أي مكان عن طريق وسائل اتصالية كثيرة كالهاتف النقال والحاسوب النقال...إلخ.

-**اللامركزية** : ونقصد بها استقلالية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مثلا الانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الاحوال، بحيث لا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم كله، إذ ليس هناك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تتعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الانترنت بمجملها للخطر ودون أن تتوقف الاتصالات عبرها .

- **قابلية التوصيل** : ونقصد بها امكانية الربط بين الاجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع .

-**اللاجماهيرية** : ونقصد بها امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، مما يعني امكانية التحكم فيها لتصل مباشرة من المرسل إلى المستقبل، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد إلى شخص واحد أو من جهة واحدة إلى مجموعة أو من مجموعة إلى مجموعة .

-**العالمية والكونية** : ونقصد بها المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، بحيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وبذلك تسمح لرأس المال أن يتدفق إلكترونيا،

ومنه طابعها اللامركزي جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي الذي يسمح بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

1-3- مكونات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

تتمثل أهم مكونات التكنولوجيا في مكونين أساسيين هما :

1-3-1-المكون المعرفي

ويقصد بها البرمجيات أو ال (Software)، حيث تعتبر روح التكنولوجيات الحديثة ولبها، وهذه البرمجيات ليس لها كتلة مادية أي غير ملموسة.

1-3-2- المكون المادي

و يقصد به مجموعة الأجهزة والمعدات الإلكترونية التي تحوى المكون المعرفي المعلوماتي (Software)، ومن خلالها يتم تشغيل هذه البرمجيات. ومنه فإن هذا المكون يعتبر حلقة الوصل ما بين المكون المعلوماتي والمستعمل وتقوم بترجمة البرمجيات والمعلومات إلى وسائط سمعية وبصرية يسهل على المستخدم وإدراكها مثل أجهزة الحاسوب، ماكينات البنوك الآلية، الهاتف المحمول،... الخ . ونظرًا لوجوده المادي والملموس يعتبر هذا المكون الأكثر إدراكًا من قبل المستخدمين.

إن اتجاهات التطوير لهذه التكنولوجيا تحدث في ثلاثة محاور رئيسية هي:

-التصغير للتكيف مع متطلبات العصر الحالي فإن الاتجاه هو تصغير حجم الحاسوب، مع الحفاظ على قدراته وإمكاناته وتطويرها.

-السرعة : نعني بها سرعة الحاسوب في إجراء معالجة البيانات وتشغيلها ولقد شهد هذا الاتجاه تطورًا كبيرًا حتى الوقت الحالي.

-إمكانية الاقتناء :مع مرور الوقت تتزايد إمكانية اقتناء الحواسيب ؛ وذلك لأن التطوير المستمر في إنتاج التطبيقات يسهم في تقليل تكلفتها، كما أن تطوير تقنيات نظم وآليات التشغيل تسهل من استخدام هذه الحواسيب.

1-4- تطبيقات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

إن انتشار تطبيقات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مس جميع المجالات وعلى جميع المستويات، حيث تم تصنيفها حسب اختلاف منظور الباحث أو المطور أو المخطط أو المستخدم إلى :

(نبيل علي، 2001، ص179)

1-4-1- التصنيف وفق طبيعة التطبيق

يمكن تصنيف تطبيقات المعلوماتية وفقاً لطبيعة التطبيق إلى أربع فئات رئيسية:

- **تطبيقات معالجة البيانات :** وهي من أوائل تطبيقات الحاسوب وأبسطها من الناحية الفنية، من أمثلتها حفظ سجلات الأفراد، واستخراج قوائم المرتبات والكشوف الحسابية وحسابات العملاء...إلخ. وتتسم هذه التطبيقات بضخامة حجم البيانات وبساطة العمليات الحسابية.
- **تطبيقات معالجة المعلومات :** وهنا يتجاوز نظام الحاسوب حدود التعامل الأولي مع البيانات إلى اكتشاف العلاقات التي تربط بينها من أجل استخراج الكليات والمؤشرات والتحليلات الإحصائية، ومن أمثلة هذه التطبيقات نظم المعلومات الإدارية. وتشتمل على مهام الجمع أو التقاط المعلومات توصيل المعلومات، خلق وتوليد المعلومات، الحفظ والصيانة، الاتصال والإرسال والنقل .
- **تطبيقات معالجة المعارف :** ترتقي النظم المعلوماتية للتعامل مع المعارف والخبرات لا مع المعلومات المباشرة فقط، من أمثلتها النظم الخبيرة.

- **تطبيقات التعلم الذاتي :** وهي تمثل ذروة الارتقاء بالنسبة للنظم المؤتمتة ؛وذلك نظراً لقدرتها على اكتساب المعارف ذاتياً، بدلا من تغذيتها من مصادر خارجية (البشر والوثائق). فبفعل خاصية التعلم الذاتي يمكنها أن تتكيف تلقائياً مع ما يستجد على المتغيرات التي تتعامل معها.
- من حيث طبيعتها أيضاً يمكن تقسيم التطبيقات المعلوماتية وفقاً لطبيعة العنصر أو النسق الذي تدخل في تكوينه وتشمل:

• **تطبيقات على مستوى المنتج :** كاستخدام العناصر الإلكترونية الدقيقة كمكونات أساسية في تصميم المنتجات.

- **تطبيقات على مستوى العمليات الإنتاجية :** وتشمل أتمتة العمليات الصناعية.
- **تطبيقات على مستوى التنظيم والسيطرة والرقابة :** مثل تطبيقات الرقابة على المخزون والإنتاج...إلخ.

1-4-2- تصنيف التطبيقات وفق مستوى المهارة

- المهارة يقصد بها تلك المتعلقة بالمهام التي توكل لنظام المعلوماتية القيام بها، ويمكن تقسيمها كذلك إلى:
- **تطبيقات المهارات الدنيا :** كاستخدام الروبوت في التطبيقات البدائية كنقل المواد وأعمال التغليف...إلخ.
- **تطبيقات المهارات الوسطى :** استخدام نظم المعلومات في الأعمال ذات الطابع الكتابي ومعالجة النصوص...إلخ، كبرنامج Word،...Excel

- **تطبيقات المهارات العليا :** وتندرج تحتها نظم المعلوماتية لمساندة المخططي والمصممين:

كالتصميم باستخدام الحاسوب والنظم الداعمة لاتخاذ القرار .

1-4-3- التصنيف وفقاً لمجالات التطبيق

هذا التصنيف يبينه الجدول رقم (7) مع بعض أمثلة التطبيقات في الحالات المختلفة التي من بينها قطاع المال والاقتصاد والتصنيع.

جدول رقم (7): يوضح تطبيقات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في قطاعات المال والاقتصاد والتصنيع

مجال التطبيق	أمثلة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	الأهداف الرئيسية من وراء التطبيق
قطاع المال والاقتصاد	- أتمتة أعمال البنوك	- تحسين الخدمة. - سرعة ضبط الحسابات. - مساندة الرقابة المالية على البنوك.
	- تحويل الأموال إلكترونياً	- سرعة الخدمة. - تقليل العمل الورقي للعمليات ما بين البنوك.
	- إقامة النماذج الاقتصادية.	- تحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات.
	- إدارة الاستثمارات -	- تعظيم العائد على الاستثمارات. - تحليل المخاطر.
	- نظم معلومات أسواق الأوراق المالية.	- فورية بث المعلومات للمتعاملين. - استخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.
	- أتمتة المصانع	- تقليل تكلفة الإنتاج (اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة) - تحقيق دقة ومرونة أعلى.
قطاع التصنيع	- التصميم باستخدام الحاسوب	- سرعة التعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم.

المصدر: نبيل علي. (2001). الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 265: الكويت. ص 183

2- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية

شهد العالم تطوراً مذهلاً في وسائل وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، حيث تطور الهاتف إلى التليكس، والفيديو تطور إلى الفيديو تيكس، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الانترنت والبريد الإلكتروني،... ولا يزال التطور مستمرا في هذا المجال.

إن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لا تعتبر جديدة في حد ذاتها وذلك لأن معظمها كان موجودا منذ السنوات العشر الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخداماتها في مجال إدارة المؤسسات، واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي.

إن التقاء تكنولوجيات مختلفة معاً، أو انصهار تكنولوجيتين أو أكثر لتكون شيئاً جديداً يحمل صفات كل منها على حدا إلا أنه يكون متفرداً تماماً في صفاته يسمى تقارباً، والتقارب أو الاندماج الذي حدث نتيجة التطور الحاصل لكل عنصر من عناصر تكنولوجيا المعلوماتية من جهة وتكنولوجيا الاتصال من جهة أخرى، ابتداء من الثورة الخامسة في مجال الاتصال التي بدأت من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، عرفت من أشكال التكنولوجيا ما يتضاءل أمامه كل ما تحقق في عدة قرون سابقة، ولعل أبرز مظاهر التكنولوجيا ذلك الاندماج الذي حدث بين ظاهرة تفجر المعلومات وثورة الاتصال.

2-1- وسائل تكنولوجيا الاتصال

2-1-1- التلّكس (المبرقة) Télex

التلّكس نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة وقد كانت المبرقة أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء. ومعظم رسائل البرق كان يتم إرسالها في وقت من الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم المبرقة بتحويل النقط (...) والشرطات (--) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق. وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة مورس). (رحي عليان ومحمد عبد الدبس، 1999، ص 106)

في أواخر القرن التاسع عشر ظهرت الوسائل والمعدات التي يتم استخدامها في شكل مطبوع بدلا من إشارة (مورس). وفي بداية القرن العشرين بدأ استخدام وسائل إرسال واستقبال الرسائل بواسطة الشرائط المثقبة. وفي العشرينيات من القرن العشرين تم استخدام الطابعات عن بعد (التلبرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط.

ساهم التلّكس في نقل الرسائل والأنباء الصحفية وكان لأعوام كثيرة هو العصب الرئيسي للتجارة وأعمال الحكومة والأعمال الحربية. وعندما صارت خدمة الهاتف في متناول الأفراد والمؤسسات تم الاستغناء عن

خدمات التلكس لحد كبير، واستبدال التلكس بمعدات اتصال أخرى أسرع ولها القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من الرسائل والمعلومات.

2-1-2- التلكس (تبادل النصوص عن بعد) Télétex

يعد نظام تبادل النصوص عن بعد أو ما يسمى بالتلكس حالة متقدمة على نظام المبرقة أو التلكس وتطورا لها. حيث أن التلكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها، مع وجود إمكانية لخصن المعلومات المطبوعة. وبذلك يمكن إعداء نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة، ثم قراءته على الشاشة وتعديله قبل إرساله إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي وقت لاحق. وهذا يعني أن تبادل الرسائل والمعلومات يكون إلكترونيا من وحدة ذاكرة (Mémoire) إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر وعبر شبكة اتصالات.

وبشكل عام يمكن استخدام التلكس في المجالات التالية:

- المراسلات : مثل المذكرات والتقارير والرسائل العامة أو المخصصة في مجال معين.
- الشؤون الإدارية : مثل وثائق الموظفين، جرد المخازن، اعتماد النماذج والطلبات .
- الشؤون المالية : كالحسابات الجارية، وقوائم الأسعار، وتسجيل المبيعات والصفقات .
- مجالات أخرى : مثل الإعلانات التجارية، القوائم التفصيلية (catalogues) للمؤسسات والمعلومات المرجعية.

2-1-3- الهاتف وخطوطه Téléphone:

يعد الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس، لدرجة أنه من النادر أن تجد بيتا أو مؤسسة لا تمتلك خطا هاتفيا. والهاتف أداة تلعب دورها في الإنتاجية والتسويق وإيصال الخدمات للكثير من المؤسسات، وينظر إليه كقناة اتصال غير مباشر بين الراسل والمستقبل عند مزاولة عملية الاتصال. (سعيد يس عامر، 2000، ص 82)

وقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وإمكاناته عدة مرات، وأصبحت هناك شبكات هاتفية. من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري (Photophone) أو الهاتف الفيديو (Vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لخصن الصور واسترجاعها عند الحاجة ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق وينتشر حاليا الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس.

يستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين:

- طريقة الاتصال المباشر: من المتحدث على الهاتف (أ) إلى متحدث آخر على الهاتف (ب).
- طريقة الاتصال غير المباشر: وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل الاتصال ونقل المعلومات مثل التلكس والحواسيب وغيرها.
- ويمكن للاتصال الهاتفي (المباشر وغير المباشر) أن يكون بشكلين أساسيين هما:
- الاتصال السلبي : أي عبر الأسلاك الموصلة بين الهواتف المختلفة، وعبر محطات مركزية تنتشر في المدينة أو المؤسسة.
- الاتصال اللاسلكي : أي دون حاجة إلى وجود أسلاك، وعن طريق البث والتوصيل للأمواج الدقيقة الأرضية أو الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية.
- مع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد (هو النظام الرقمي). ويعمل نظام الاتصالات الرقمي عن طريق ترجمة موجات البث الإلكتروني إلى جزيئات تفصل بينهما مسافات. وهذه الجزيئات هي نتاج الأرقام الثنائية، وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات.

2-1-4- بنوك الاتصال المتلفزة

- تعد بنوك الاتصال المتلفزة أو ما يطلق عليها مصطلح الفيديو تيكس (أو الفيديو تيكست) من تقنيات الاتصال الحديثة المستخدمة في نقل الرسائل والمعلومات بين الأفراد والمؤسسات، وهي حالة متطورة لاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الاعتيادية، ويعرف الفيديو تيكس على أنه وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة التلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون (ريحي عليان ومحمد عبد الدبس، 1999، ص 111). ويشمل تقنية الفيديو تيكس على ثلاث ركائز مهمة هي:
- البث عن طريق شاشة تلفزيونية.
 - تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب.
 - نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لا سلكية.

وتشمل بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديو تيكس) على نوعين رئيسيين هما:

الفيديو تيكس العادي أو الإذاعي ويسمى التلي تيكست (Télex) أو النص المتلفز.

الفيديو تيكس المتفاعل Interactive vidéotex ويسمى أيضا بخدمة البيانات المرئية Vidiodata.

2-1-5- الفاكس (الناسخ الهاتفي) Fax

الفاكس عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي، ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة، غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، ولإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس، ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يدير رقم هاتف جهاز فاكس المرسل إليه، وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال، تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال وتحول الصفحة المرسلية إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صورة من الوثيقة الأصلية ثم يطبع نسخة طبق الأصل منها. (مفتاح محمد دياب، 1995، ص 63)

فالفاكس إذن، عبارة عن تقنية اتصال حديثة تشمل على:

- جهاز استتساخ إلكتروني صغير مرتبط بخط الهاتف.

- جهاز هاتف مرتبط بخط هاتفي.

ويمكن تحديد أهم مميزات وخصائص الفاكس على النحو التالي:

- أجهزة الفاكس سهلة الاستخدام ولا تحتاج إلى خبرة أو فني متخصص.

- رخيص الثمن ويمكن للأفراد شرائه.

- لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة، فخطوط الهاتف متوفرة في كل مكان.

- مناسب جدا لنقل الوثائق والرسائل المالية والقانونية وكافة المطبوعات.

- من الصعب إرسال الوثائق عبر وسائل أخرى غير الفاكس بنفس السرعة والدقة والتكلفة.

- يمكن إرسال الرسائل والوثائق إلى عدة جهات في نفس الوقت.

- يمكن حمل الفاكس ونقله إلى أي مكان وبسهولة.

2-1-6- الأقمار الصناعية

بشكل عام تصنف الاتصالات إلى نوعين رئيسيين هما:

- الاتصالات الأرضية، سواء كانت سلكية أو لا سلكية.

- الاتصالات الفضائية التي تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

يعرف القمر الصناعي بأنه: مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو والبرق والهاتف والتلفزيون، وترسل محطات على سطح الأرض (المحطات الأرضية) الإشارات إلى القمر الصناعي الذي يبث الإشارات بعد ذلك إلى محطات أرضية أخرى، وجاءت فكرة الأقمار الصناعية معززة لطرق الاتصال عبر الأثير وكانت سعة الانتقال للدوائر الهاتفية التي تنقلها هذه الأقمار

مغرية إلى حد كبير. (الشافعي منصور، 2000، ص 82)

فتحت الأقمار الصناعية الباب على خدمات جديدة من بينها توفير نوع من الاتصالات بين الإنسان والآلة، وبين الآلة والأخرى كما تحدث في عملية الاتصال بين الحواسيب.

تستخدم الأقمار الصناعية العديد من الوظائف والأنشطة والخدمات مثل نقل الصوت والصورة والبيانات والوثائق والمؤتمرات البعيدة (الشافعي منصور، 2000، ص 87) (Teleconferencing) والأرصاد الجوية والاستشعار عن بعد والبث التلفزيوني والخدمات الهاتفية وغيرها.

تستطيع كذلك الأقمار الصناعية التعامل مع كمية ضخمة من البيانات وأن تنقلها بين الحواسيب، وتستطيع تداول 30 ألف مكالمات هاتفية في وقت واحد، والوصول إلى جمع من الناس في وقت واحد. ويمكن تحديد مجالات استخدام الأقمار الصناعية فيما يلي: (ريحي عليان ومحمد عبد الدبس، 1999، ص 115-116) الاتصالات الهاتفية، وتمتاز الاتصالات الهاتفية عبر الأقمار الصناعية بأنها:

_ فورية ومباشرة.

_ قليلة التكلفة مقارنة مع الوسائل الأخرى.

_ خالية من التشويش والاضطراب الذي يحدث في الاتصالات الأرضية.

- النقل التلفزيوني المباشر للبرامج المختلفة.

- خدمات تجارية للطائرات والملاحة الجوية والبحرية والأرصاد الجوية وغيرها.

- نقل المعلومات والخدمات الأخرى بين الدول.

- التنقيب عن الثروات الطبيعية كالنفط والمعادن وغيرها....

- الأغراض العسكرية مثل رصد التحركات العسكرية والتجسس.

وتعد الأقمار الصناعية وسيلة اتصال فضائية متقدمة تتميز عن غيرها من وسائل الاتصال (السلكية ولا سلكية) بالميزات التالية:

- قدرتها على نقل المعلومات وتوفير الترابط على المستوى العالمي بكفاءة عالية؛

- ملائمة ومثالية لتناقل وتناول جميع أشكال الربط بين الشبكات القياسية التشابهيّة (Analog) والرقمية (Digital).

- توفر الوصول المتزامن (في نفس الوقت) من وإلى العديد من النقاط الموزعة في دول العالم.

- إمكانية بناء شبكات إقليمية للاتصالات والمعلومات أو توسيعها أو إعادة بناء هيكلها. سواء كانت هذه الشبكات واسعة أو محدودة.

- قدرة على تسهيل وتوفير الوصول إلى شبكات الاتصال القريبة من المستخدمين وتقليص تكاليف ونفقات الاتصال.

- الاتصال عبر الأقمار الصناعية يؤمن نقل المعلومات بأشكالها المختلفة مثل: النصوص، الأرقام، الرسومات والأشكال، الأصوات الموسيقى الصور، وغير ذلك من الأوعية والوسائط.
- كمية وحجم المعلومات المنقولة في الثانية الواحدة عن طريق الأقمار الصناعية أكبر بكثير من أية وسيلة أخرى من وسائل الاتصال المستخدمة حالياً.

وفي نهاية المطاف سادت نظم كوابل الألياف الضوئية بعد اشتراكها في صراع محوم مع أنظمة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، فهي تتمتع بارتفاع في سعة النقل وانخفاض كلفتها وطول عمرها. (مفتاح محمد دياب، 1995، ص 120)

2-2- شبكات الاعلام والاتصال

شبكات الاعلام والاتصال متعددة سنورد أهمها استخداما في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي :

2-2-1- الانترنت

أولا : نشأة شبكة الانترنت

تأسست شبكة الانترنت في أواخر الستينات بالولايات المتحدة الأمريكية كمشروع تشرف عليه وكالة مشاريع البحوث المتقدمة (ARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية. وقد كان يطلق على هذه الشبكة في بداية أمرها (ARPANET). وكانت تربط فقط بين مجموعة قليلة من الحواسيب في عدد قليل من المناطق في الولايات المتحدة الأمريكية وفي منتصف الثمانينات أنشأت المؤسسة الوطنية للعلوم للولايات المتحدة الأمريكية (USNSF) شبكة سميت بـ (NSF). اعتمدت التكنولوجيا المستعملة في (ARPANET) واتسعت لتربط الشبكات الصغرى في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وبتمويل من المؤسسة الوطنية للعلوم ومشاركتها بدأت شبكة (NSF) بالاتساع بشكل كبير لتربط بين آلاف الحواسيب في مؤسسات البحث والجامعات والمعاهد والدوائر الحكومية والصناعات الخاصة التي تعنى بالبحث. إن شبكة الانترنت كانت في بداية عهدها حكرا على المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر، وأصبحت المؤسسات الصغيرة والمصالح التجارية والأفراد على اختلافهم مرتبطين بها. وأصبحت الشركات التجارية فعلا تمثل القطاع الأوسع، والأسرع تطورا في شبكة الانترنت.

وتتضمن الانترنت ما يلي: (ريحي عليان ومحمد عبد الدبس، 1999، ص 123)

- الحواسيب الحكومية في أرجاء مختلفة من العالم؛
- الحواسيب التي تدار من قبل آلاف الجامعات والمدارس؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات الكبيرة مثل: IBM, Microsoft ؛
- الحواسيب التي تعود ملكيتها إلى المؤسسات غير التجارية؛

- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات التجارية، التي تجني الأرباح عن طريق إتاحة المجال للجمهور للوصول إلى هذه المنظومة الهائلة؛
- الحواسيب الخاصة بالعائلات والافراد.

الانترنت ليست شبكة تتمتع بالاستقلال الإداري. وإنما مجموعة من آلاف الشبكات التي يتم إدارة كل منها بطريقة مستقلة. وتعتمد الشبكات المكونة لها بالأساس على ما يسمى بروتوكولات نقل الملفات (FTP) وهو مختصر (File transfert protocole) وهو اللغة المتداولة في الانترنت التي تمكن الحواسيب من الاتصال بعضها ببعض. (Micro-hebdo,2001, p10)

ثانيا : خصائص شبكة الانترنت

نشطت العديد من المؤسسات في الفترة الأخيرة لإنشاء وتطوير خدمات الانترنت لديها، وذلك للمميزات والخصائص التالية لها:

أ- التفاعلية : Interactivité

يقصد بالتفاعلية العملية التي يتوافر فيها التحكم في وسيلة الاتصال العملية، من خلال قدرة المُتلقي على إدارة عملية الاتصال عن بعد، كما عرفت بأنها أحد القنوات التي يمكنها نقل رد فعل الجمهور إلى المرسل ووصفها بالاستجابة (مجدي محمد أبو العطا، 2000، ص 147)

وقد ساعدت التفاعلية على تخصيص المواقع الإلكترونية صفحاتٍ للاهتمامات الخاصة للمستخدمين؛ بحيث يمكن لأصحاب الاهتمامات المشتركة من خلال الصفحات تبادل الخبرات والأنشطة، كما يمكن من خلال التفاعلية الإفادة من آراء الجمهور في إعداد المواد الصحفية للصحف المطبوعة، أو البرامج التلفزيونية، أو الإذاعة التقليدية، إلى جانب تلك التي تتوفر عند الانترنت.

ب- سهولة الاستخدام : Accessibilité

تعد خاصية سهولة الاستخدام أحد أهم عوامل تفضيل مستخدمي الإنترنت وزيادة إقبال الجماهير لهذه الشبكة؛ حيث لا تتطلب الإفادة من الشبكة بذل جهدٍ جسدي وعقلي كبير لفهم أو استيعاب ما تتوافر من موادٍ خاصة مع استخدام بعض البرمجيات التي تسهم في تسهيل الموضوعات المعقدة، مثل الوسائط المتعددة وغيرها.

وتشمل سهولة الاستخدام جوانب كثيرة، من أهمها سهولة الحصول على المعلومات، إلى جانب تفعيل الشبكة لعملية الاتصال الشخصي بين الجماهير؛ الأمر الذي هيأ الاتصال بين عددٍ كبير من الأشخاص، وتبادل الرسائل فيما بينهم في وقتٍ كان من الصعب حدوث ذلك قبل ظهور هذه التقنية. ولتدعيم هذه السمة، فقد عملت بعض مؤسسات البرمجيات على إنتاج برامج تمكن من استخدام الانترنت بسهولة، حتى

لذوي الاحتياجات الخاصة، بحيث بات من السهل أمام الفئات المختلفة الدخول إلى البريد الإلكتروني والمواقع المختلفة على الشبكة، والاستفادة من معطياتها الحديثة ومتابعة الأخبار والتطورات الأخيرة. ومن سهولة الاستخدام للشبكة تعرض مستخدميها للمواقع المتاحة، والحصول على أعداد كبيرة من مصادر المعلومات، مع إمكانية ربط القصص الإخبارية بسياقاتها المختلفة وبالأرشيف الخاص بهذه المواقع. وكذلك من خلال الاستفادة من تقنية النص التشعبي التي تتيح الوصول إلى مواقع أخرى عبر الشبكة. ولا تقتصر تقنية النص التشعبي على النصوص والكلمات فقط، بل على الصور والرسوم التوضيحية، هذا بالإضافة إلى التفاعلية الميسرة بسهولة للمستخدمين، والكم الجمعي الذي يتوافق مع سهولة الاستخدام؛ حيث يمكن للمرسل إرسال رسالته إلى ملايين المستقبلين في وقت واحد دون عناء.

ج- الوسائط المتعددة : MultiMedia

تستهدف الوسائط المتعددة المساعدة في إيضاح المعاني وتقوم على دمج النصوص والرسوم والصور الثابتة والمتحركة بالأصوات والتأثيرات المختلفة، لتوصيل الأفكار والمعاني. ويرى Gibbs « أنه يمكن للوسائط المتعددة، وبفضل ما تتوافر عليه من سمات، تحسين الاتصال، وإثراء المواد المقدمة عبرها » (عبد الحميد بسيوني، 2004، ص11) وتساهم الوسائط المتعددة بتوفير بيئة متميزة تساعد مستخدمي الإنترنت على اكتساب المهارات والخبرات والمعرفة، كما تساعد الجمهور للتفاعل مع النصوص الجامدة، من خلال تضمين النصوص لقطات مسموعة ومرئية، وصورًا ورسومًا كاريكاتورية. وبالطبع، فإن الوسائط المتعددة الآن هي سمة غالبية المواقع الإخبارية، التي استفادت من مزاياها لنقل الصورة والصوت والكلمة في آن واحد.

د- سرعة الحصول على المعلومات:

توصف الإنترنت بالطريق الإلكتروني السريع للمعلومات، أو طريق المعلومات فائقة السرعة نتيجة التقنيات المتوفرة فيها والتي مكّنت العالم أجمع من الوصول إلى المعلومات المتاحة على الشبكة في الوقت نفسه. وفي كل يوم تظهر من البرامج والنظم الاتصالية ما يزيد من سرعة تناول المعلومات عبر الشبكة، مثل تقنية حزمة الانترنت فائقة السرعة. (سعد غالب ياسين، 2006، ص38)

وفي المجال الإعلامي، سعت الكثير من المواقع الإخبارية لتفعيل خاصية سهولة الحصول على المعلومات التي توفرها الانترنت حيث طورت العديد من الصحف الإلكترونية نظامها التحريري ليوافق السرعة المذهلة التي تتمتع بها الشبكة، فاعتمدت بعض تلك الصحف والمواقع الإلكترونية على تقنيات عالية السرعة لمواكبة الأحداث، وبما يمكنها من التحديث المستمر للمعلومات والأخبار كتقنية جافا المتطورة للنشر الإلكتروني التي تقوم بربط غرف التحرير الصحفية بالشبكة، مما يسمح بعرض الأخبار فور حدوثها، مع تحديث هذه الأخبار بشكل مستمر . (فارس حسن شكر المهداوي، 2007، ص49)

ثالثا : خدمات شبكة الانترنت

لشبكة الانترنت خدمات أساسية عديدة، هي :

أ- البريد الإلكتروني : (Electronique Mail)

يمثل البريد الإلكتروني إحدى المميزات الرئيسية للانترنت، وأكثر خدماتها انتشارا في جميع الشبكات المرتبطة بها . حيث يعرف البريد الإلكتروني ببساطة "إرسال الرسائل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة وإلى أي مستخدم في أي مكان" (Stéve Sleight , 2001, p55)

إن يعتبر البريد الإلكتروني من أكثر الخدمات شعبية في الانترنت ويعد السبب الأول للاشتراك فيها لدى عدد كبير من مستخدميها . لقد أصبح من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات للاتصال بعملائها من خلال إرسال الرسائل الإلكترونية في المناسبات المختلفة إلى عملائها الحاليين؛ للحفاظ عليهم كعملاء دائمين، ولإرسال البريد الإلكتروني، ينبغي أن يعرف عنوان المرسل إليه وهذا العنوان يتركب من هوية المستخدم الذاتية، متبوعة بإشارة @، متبوعة بموقع حاسوب المرسل إليه . وعندما يتحقق النفاذ إلى الإنترنت عبر إحدى العقد المحلية، يمكن تبادل البريد الإلكتروني دون التعرض لتكلفة الاتصال الهاتفي لمدة طويلة؛ ولذلك يبقى البريد الإلكتروني حلا بديلا ملائما من الناحية الاقتصادية.

كما أن البريد الإلكتروني يتمتع بميزة إضافية، إذ أنه يسمح بالنفاذ وإرسال الرسائل واستلامها في أي وقت يناسب المستخدم؛ حيث يقوم خادم البريد الإلكتروني بالاحتفاظ بالرسائل على عنوان المستفيد إلى أن يطلبها . كما أنه يتميز بإمكانية إرسال رسالة موحدة إلى عدد كبير من المشتركين في وقت واحد من خلال خدمة تسمى " قائمة البريد ."

يعد البريد الإلكتروني أفضل بديل عصري للرسائل البريدية الورقية ولأجهزة الفاكس؛ إذ أن إرسال الرسالة الإلكترونية أمر بغاية البساطة؛ فيكفي أن يقوم المستفيد بكتابة الرسالة على الحاسوب، ثم يطلب نظام

الإرسال البريدي معطياً إياه عنوان المرسل إليه ونص الرسالة، ليقوم هذا النظام وبشكل آلي بعدة عمليات لإيصال هذه الرسالة إلى الجهة التي أُرسلت إليها.

يتمتع البريد الإلكتروني بعدة مزايا أهمها: (Stève Sleight , 2001,p57)

-تكلفة منخفضة للإرسال؛

-يتم الإرسال خلال مدةٍ وجيزة من الزمن؛

-يتم استلام الرد خلال زمنٍ قياسي؛

-يستطيع المُستفيد أن يستلم رسائله في أي مكانٍ في العالم؛ مما يفيد رجال الأعمال الذين يسافرون كثيراً بحكم عملهم، كما يفيد الناس جميعاً؛ حيث يمكنهم أثناء إجازاتهم الاطلاع على الرسائل الواردة إليهم؛

-يستطيع المُستفيد أن يحصل على رسائله في الوقت الذي يناسبه، فهو غير ملتزم بتلقّي البريد في لحظة الإرسال نفسها.

-يستطيع المُستفيد إرسال عدة رسائل إلى جهاتٍ مختلفة في الوقت نفسه، وهذا ما يسهل عمل المؤسسة التي ترغب بدعوة جهاتٍ عديدة إلى ندوة أو مؤتمر أو معرض.

-يمكن ربط ملفاتٍ إضافية بالبريد الإلكتروني.

-تحقق خدمة البريد الإلكتروني زيادة في معدل الاستجابة للإعلان مقدارها من 6 إلى 9% من النتائج المُحققة باستخدام التسويق المباشر. فأكثر من نصف مستخدمي البريد الإلكتروني يستجيبون للإعلان بالبريد الإلكتروني، ويقوم حوالي نصف هؤلاء بشراء المنتجات والخدمات المعروضة في الإعلان.

ب- الإخباريات:

تعد شبكة الإخباريات News أحد أكثر استخدامات الإنترنت شعبية، وتستخدم هذه الشبكة بروتوكول نقل إخباريات الشبكة (Network News Transfer Protocol) الذي ينظم طريقة توزيع المقالات الإخبارية واسترجاعها وإرسالها والاستعلام عنها. لذلك فالإنترنت تعتبر من أهم مصادر المعلومات. (زيد محمد الشرمان، 2004، ص17)

تحتوي الإنترنت على ما يزيد على 1300 من المجموعات الإخبارية والتي هي نواذٍ للنقاش وتبادل الآراء والمعلومات، ويمكن لأي مستخدمٍ للشبكة الانتساب إلى ما يشاء من المجموعات الإخبارية. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2005، ص146)

تقدم هذه الشبكة لوحة الإعلانات (Bulletin Board) وغرف الحوار (Chat Rooms)، كما تتألف شبكة الإخباريات (Net News) من نظامٍ ضخمٍ يشتمل على أكثر من 5000 ندوة حوارٍ مفتوحٍ ومستمر، تسمى مجموعات الإخباريات (News Groups)، وتستمر هذه المجموعات بالعمل على مدار

الساعة وعلى مدى أيام السنة .وتسمح قوائم الاستعراض التجارية (Browsers) بالنفاز إلى مجموعات الإخباريات؛حيث يستطيع المُستخدم أن يتابع حوارًا مفتوحًا دون أن يشترك فيه،وهذا ما يسمى التردد (Lurking)، وهو ما يشجع الوافدين إلى مجموعات الإخباريات للدخول في الحوار وإرسال مقالةٍ إلى المجموعة التي يختارها الوافد الجديد ليصبح عضوًا فيها.

كما ينبغي أن نشير إلى أن بعض المجموعات تخضع لإدارة مديرٍ ما يستطيع أن يختار عدم قبول من يراه غير ملائمٍ للمجموعة التي يديرها .وتعمل شبكة الإخباريات بسرعةٍ كبيرة جدًا؛إذ يحدد مديرو المجموعات المدة الزمنية التي تبقى فيها رسائل الأعضاء منشورة قبل أن يقوم النظام بإلغائها،ولا تحتفظ المجموعات برسائلها منشورة عادةً أكثر من أسبوعٍ واحد.

تعد مجموعات النقاش مصادر معلوماتٍ ممتازة؛فهي تقدم المساعدة في المجالات الفنية والهوايات والسفر ... الخ، ويمكن أن تكون منبعًا للحوارات الحية وفرصةً لاجتماع أشخاصٍ مختلفين لديهم اهتمامات مشتركة.

ج- غوفر : (Gopher)

غوفر هو برنامج لتسهيل عمليات التخاطب والبحث عن المعلومات،طرحته جامعة"مينسوتا"عام 1991م .يستخدم على نطاقٍ واسع في الانترنت، إذ يستطيع المُستفيد من خلالها القيام باستعراض المعلومات،دون أن يتوجب عليه أن يحدد سلفًا أين توجد هذه المعلومات.

تسمح خدمة غوفر بالبحث في قوائم مصادر المعلومات وتساعد في إرسال المعلومات التي يختارها المُستخدم، وتعد الخدمة من أكثر قوائم الاستعراض شمولية وتكاملاً؛إذ تسمح بالنفاز إلى قوائم المكتبات،والى الملفات،والى قواعد البيانات وغيرها . (فارس حسن شكر المهداوي،2007،ص35)

توفّر غوفر طريقةً فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة على الانترنت بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدام غوفر برامج ملائمة في كل من طرفي الحاسوب :المُستفيد والمزود.. (علاء عبد الرزاق السالمي،2005،ص114)

د - خدمة بروتوكول نقل الملفات : File Transfer Protocol

يمثل بروتوكول نقل الملفات بين موقعين في الانترنت، ويوفّر طريقةً للولوج إلى حاسوبٍ مزود في الانترنت،بهدف جلب ملفاتٍ مخزنة فيه،أو إرسال ملفاتٍ إليه وتعد خدمة نقل الملفات من الخدمات المهمة في الانترنت،إذ أن هناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للاستخدام العام من خلال الشبكة،كالصور والأصوات والكتب وغيرها،والتي يمكن لمستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود الخدمة الذي يرتبط به .وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات بصيغة XmodemأوZmodem .

ويفضل عادةً استخدام بروتوكول Zmodem لأنه أسرع وأبسط بكثير من بروتوكول Xmodem. ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات استخدام بروتوكول نقل الملفات في عدة مجالات مثل توصيل الوثائق إلكترونياً، ونقل ملفات التزويد، وملفات الفهارس من مكتبة إلى أخرى. (Stève Sleight , 2001,p55)

قد لا يكفي في بعض الأحيان البحث ضمن قوائم الاستعراض، وإنما قد يحتاج المستخدم إلى الحصول على نسخ من البرمجيات أو ملفات البيانات للاستخدام الشخصي بهدف المعالجة، وفي هذه الحالة يمكننا اللجوء إلى بروتوكول نقل الملفات الذي يستخدم في نسخ الملفات بين أجهزة الشبكة؛ حيث يقوم بالدخول إلى جهاز الحاسوب والتنقل بين المجلدات ومعالجة الملفات. (شريف محمد سعيد، 2005، ص88)

وتسمح هذه الميزة بالنفاذ إلى المعلومات بصورة أسرع مما لو تم إرسال هذه الملفات على أقراص مرسلة بالبريد السريع. حيث هناك الملايين من الملفات المتاحة للنقل باستخدام بروتوكول نقل الملفات في الانترنت، وللبحث عن هذه الملفات يمكن الاعتماد على مساعدة برنامج (Archie)، وهو برنامج مخصص للمستخدم لمساعدته في البحث عن ملفات بروتوكول نقل الملفات المختزنة، وذلك باستخدام كلمات مفتاحية؛ حيث يقوم المستخدم بإدخال الكلمات المفتاحية، ويبحث Archie عن الملفات التي تقع ضمن مجال البحث، ثم يرسل قائمة بأسماء الملفات الكاملة وعناوين المعلومات، فيقوم المستخدم باسترجاع الملفات المطلوبة باستخدام بروتوكول نقل الملفات.

هـ - خدمة التلنت : Tel net

تعرف خدمة التلنت أيضاً بخدمة الربط عن بعد والتلنت عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم، وأن يرتبط بها. إن خدمة التلنت تجعل من حاسوب المستخدم زبوناً (Client) للتلنت، وذلك لكي يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة في إحدى خادمتي تلنت (Servers) الموجودة في أي مكان في العالم، هذه الخدمة أصبحت لا تستعمل حالياً وعوضت بخدمة W.W.W. (Stève Sleight , 2001,p 5-6)

عندما يتصل المستخدم بواسطة تلنت يستطيع استخدام حاسوبه عن بعد، كما لو أن لوحة المفاتيح مبروطة فعلاً على حاسوبه عن بعد، وبإمكانه استخدام الخدمات نفسها المتاحة لأي مستثمر محلي، وهذا يعني أنه يستطيع تشغيل برنامج معين على الحاسوب الذي يقع في النصف الآخر من الكرة الأرضية، كما لو كان يجلس أمامه تماماً.

ويمكن استخدام تلنت لمشاهدة قائمة البطاقات الإلكترونية في مكتبة الكونجرس أو المكتبة البريطانية في لندن، كما يمكن استخدامها لاستعراض قواعد بيانات حكومية.

والشرط الوحيد لاستخدام تلنت بنجاح هو أن يُعرف المُستفيد كيف يستخدم الحاسوب الذي دخل إليه عن بعد، كما ينبغي أن يسمح له هذا الحاسوب بالنفاذ إلى ملفاته. وهناك عدد كبير من المؤسسات التي قامت بتحميل برمجيات خاصة ضمن نظمها لكي يتمكن مستخدمي الإنترنت من النفاذ الفوري إلى المعلومات.

و - خدمة رابطة الشبكة العالمية The World Wide Web

طُرحت مؤسسة "سيرن" في عام 1992 م برنامج رابطة الشبكة العالمية (WWW) وهو، برنامج لخدمة البحث العلمي يستخدم النظم متعددة الوسائط في الإنترنت، ويعد فعلاً الجزء الأسرع نمواً في الشبكة العالمية.

تتضمن رابطة الشبكة العالمية إظهار النص المكتوب وألواناً متعددة؛ كما يمكن أن تتضمن صفحات (WWW) مناظر مرسومة وملفات صوتية وملفات سينمائية .

يستخدم الواب (Web)، بروتوكول نقل النص الممنهل (Hypertext Transfer Protocol (HTTP وهو اللغة المعيارية التي تسمح لزيائن ال Web ومستخدميه بالاتصال فيما بينهم، وهو يحتوي نقاطاً معينة تسمح بالاتصال بنقاط ارتباط أخرى ضمن الموقع نفسه أو في مواقع أخرى في أماكن مختلفة من العالم. عندما يتم التأشير بالناقرة على نقطة الارتباط، نتوجه فوراً إلى صفحات أخرى أو إلى مواقع أخرى ضمن ال Web، كما يمكننا النفاذ إلى أدوات أخرى ضمن الإنترنت، مثل غوفر أو (FTP) للمساعدة في الاستكشاف.

ز - خدمة المستعرض : Browser

المستعرضات: هي إحدى برمجيات المُستفيد، تستخدم للبحث عن المعلومات في خادم معين أو نموذج خاص، وتساعد قائمة الاستعراض في رؤية المعلومات عبر الإنترنت. ونلاحظ اليوم أن أكثر القوائم شعبية هي Netscape و Explorer التي تعرض واجهات الرسوم البيانية لرابطة الشبكة العالمية (WWW).

ح - الخدمات المباشرة:

يفضل عدد كبير من مستخدمي الإنترنت استخدام الخدمات المباشرة التجارية مثل خدمات America on Line، أو Microsoft Network، أو CompuServe، أو Prodigy . وكثير من هذه المؤسسات تقدم نفاذاً محدوداً إلى الإنترنت، بالإضافة إلى خدمات مآجورة متاحة فقط عبر اتصالاتها التجارية الخاصة. بها، وهناك ميزة واحدة جوهرية تتمتع بها هذه الخدمات هي التصنيف الواسع الدقيق للمعلومات عالية الدقة، والتحديث المستمر لهذه المعلومات.

تشتري مؤسسات الخدمة المباشرة هذه المعلومات من الخدمات التجارية، ثم تقوم ببيعها لربائنها . وفي كثيرٍ من المناطق، تقدم الخدمات المباشرة التجارية خدمات النفاذ إلى الإنترنت عبر رقم هاتفي، مما يحمل أمتصليين من مسافاتٍ بعيدة تكلفة عالية مقابل الاتصال بالإنترنت، ورغم ذلك فهذا يعد ميزة إيجابية بالنسبة للمناطق التي ليس لها أية مؤسسة خدمات محلية تؤمن النفاذ إلى الإنترنت. تسمح جميع مؤسسات الخدمات المباشرة التجارية بإرسال واستقبال البريد الإلكتروني عبر الإنترنت، بالإضافة إلى الخدمات الأساسية، مثل `www` ، `Telnet` ، `Usnet-new` ، `Gopher`. وعلى الرغم من أن المؤسسات التجارية تتشابه في الخدمات التي تقدمها؛ فإنها تختلف فيما بينها في : التكلفة، الخدمات المتخصصة، الجدارة، الجودة، تقييد حرية التبادل، تحديد حجم التخزين، المهلة الزمنية القصوى، نوعية التحذيرات الإرشادية.

ط- محركات البحث:

هي برامج تتيح للمستخدمين البحث عن كلماتٍ محددة ضمن مصادر الإنترنت المختلفة، وتتألف محركات البحث من عددٍ من البرمجيات التي تستخدم لإيجاد صفحاتٍ جديدة على الويب لإضافتها، ومن هذه البرامج، برنامج العنكبوت Spider Program الذي لا يقتصر على الوصول للصفحة الأولى من الموقع المُستهدف، بل يتابع البرنامج الروابط Links الموجودة في أي موقعٍ للوصول إلى صفحاتٍ أخرى.

ومن البرامج الأخرى المستخدمة في محركات البحث برنامج المهرس Index Program الذي يعد قاعدة بياناتٍ ضخمة تصف صفحات الويب. (محمد جلال سيد غندور، 1999، ص 121)

ومن أشهر محركات البحث الرئيسية على الإنترنت Alta ، Yahoo، Google، MSN و Vista.

ي- عالم النقود والتسويق:

مع تحول الإنترنت إلى قناةٍ تسويقية بديلة قابلة للتطبيق، وقيام المؤسسات باستغلال قوة الشبكات الإلكترونية، شهد كثير من عناصر الخدمة ومكوناتها تحولا إلى الخدمة الإلكترونية. فمثلا في صناعة السيارات أصبح اليوم من الممكن شراء سيارةٍ من خلال الإنترنت حصرياً، وتوصيلها مباشرة إلى مسكن المشتري. كما أن عناصر منتج الخدمة، كالضمان، والتأمين، والتمويل، أصبحت سهلة المنال عبر الإنترنت.

كما يستفيد رجال الأعمال من الإنترنت؛ حيث تم إنشاء العديد من مكاتب الاستشارات لإدارة رؤوس الأموال التي تقدم خدماتها عبر الإنترنت، حيث يمكن لرجل الأعمال أن يطلع على آخر أخبار الأسعار في الأسواق وأحدث المعلومات حول المؤسسات التجارية والصناعية.

وقد أخذت عملية التبادل التجاري عبر الإنترنت تتطور سريعاً؛ حيث يتوقع المراقبون أن تزدهر بعد حلّ مشكلات الجانب الأمني في الإنترنت.

يرتبط اليوم عدد كبير من البائعين والعارضين والوكلاء بالإنترنت؛ وبذلك يمكن إتمام صفقات الشراء عبر الإنترنت، ويمكن اليوم أن يشتري المستفيد أي شيء يريد بدءاً من السيارات إلى الحواسيب والأجهزة الإلكترونية والساعات، وصولاً إلى القطع الأثرية واللوحات ذات الأسعار الباهظة. وكل ذلك يتم تنظيمه عبر طلبات بريدية Mailorder عبر الإنترنت، ويستطيع رجال الأعمال أن يشتروا ما يشاءون من سوق إلكترونية واسعة دون قلق، حيث تقوم عشرات المؤسسات في الولايات المتحدة وأوروبا بتطوير نظم مالية محمية وملائمة للعمل عبر شبكات الاتصال متعددة الوسائط، وتوصلت إلى أسلوب حديث يعمل كما يلي:

يقوم المشتري بإرسال رمزه الخاص Net cash code إلى البنك الذي يتعامل معه، ويقوم البنك بإرسال إشارة بواسطة الرمز الخاص بالمؤسسة البائعة بشحن البضائع المحجوزة.

وكمثال عملي على التسوق عن بعد، فإنه بإمكان أي مستخدم حالياً أن يستدعي برنامج Netscape أو Explorer ليقوم بوصله بأية عاصمة أوروبية أو مدينة أمريكية، فيعرض البرنامج أنواعاً عديدة من المعلومات.

ويستطيع المستخدم أيضاً أن يقوم بالتسوق؛ إذ أن البرنامج يضع تحت تصرفه مئات المتاجر في كل مدينة يرغب في زيارتها، ويمكن للمستخدم أن يجري هذه الزيارة وهو جالس على مقعده في منزله، ثم يطلب ما يشاء من السلع، ويقوم بدفع ثمن ما اشتراه عبر الشبكة، وذلك بإدخال رقم بطاقته المصرفية، ويقوم البائع بإيصال مشترياته إلى منزله مباشرة.

إن القيمة تنشأ وتتدفق من خلال الإنترنت والويب، مما يسهم في تدعيم التصرفات والمعرفة المنقولة عبر الشبكة: (منى محمد إبراهيم البطل، بدون سنة، ص 213)

1-زيادة كفاءة السوق مما يساعد على تقليل التكاليف إلى حد بعيد؛

2-توفير المضمون الحرج للمعرفة، الذي يدفع وينمي التجارة الإلكترونية في حقبة الشبكات.

يصعب أن تمد تجارة الاتصالات والشبكات الرقمية المنتجات إلى المستهلك في شكل طبيعي، بل تمده بالأشكال والصوت والنص الرقمي الذي يمثل المضمون المعرفي فحسب.

3-تجعل الشبكات الحدود غير واضحة، في نطاق سلسلة القيم المضافة، عبر الحدود الجغرافية للدول، والقارات، ولأسواق، والصناعات، وبين المؤسسات والمستهلكين؛

4- تحول الاتصالات والشبكات القوة من المنتج إلى المستهلك، عن طريق زيادة كم المعلومات المتوفرة وجودتها، فيما يتصل بإمداد السلع والخدمات والفحوى المعرفية المتنوعة؛

5- تساعد الاتصالات والشبكات في بث المعلومات وتفاعل التغذية العكسية النابعة من ذلك؛ مما يزيد المنافسة المفتوحة عبر الانترنت بين المؤسسات وما تبيته من مضمون معرفي.

ك- خدمة التوظيف الإلكتروني :

لقد أصبح من الممكن لكل إنسان البحث عن وظيفة تناسبه من خلال الدخول إلى الإنترنت التي أصبحت وكالة توظيف فعلية؛ حيث تقوم أعداد ضخمة من المشتركين بتصفُّح الشبكة بحثاً عن عمل، وتزايد هذه الأعداد بصورة يومية.

ولهذا فإنه ليس غريباً أن ينمو عدد وكالات التوظيف على الانترنت بشكل كبير، كما يلحق بها باستمرار منافسون جدد. وتتجه المؤسسات والجامعات والجمعيات بصورة متزايدة إلى الانترنت عند البحث عن موظفين جدد، وحتى الصحف تضع إعلاناتٍ عن وظائف على الشبكة، ولا يبدو أنها تخشى الدخول في منافسة مع أهم مصادر دخلها ألا وهو الإعلان المطبوع.

وقد أعلنت مثلاً وزارة العمل الألمانية عن خدمة أسستها للبحث عن الوظائف على الانترنت بعبارة «وكالة التوظيف». وتقوم وكالة التوظيف العامة بعرض وظائف على الانترنت منذ سنتين تقريباً، وهي تعد واحدة من أكبر أسواق الوظائف الإلكترونية؛ حيث تعرض نحو نصف مليون وظيفة وفرصة للتدريب المهني، ويبلغ عدد مستخدمي الصفحة حوالي مائة ألف زائر يومياً.

وقال مدير المعهد الفيدرالي الألماني للتوظيف بمدينة نورمبرج : « إن الميل إلى التزود الذاتي بالمعلومات في زيادة مطردة، سواءً أكان بهدف القيام برحلة في العطلة أم البحث عن وظيفة جديدة». وهو يقر بأن بعض الطلبات مردها إلى ضيق سوق الوظائف ويقول: « إن كل فرصة يتم استغلالها الآن عندما يبحث الناس عن وظيفة - ويزور حوالي 600 ألف من أرباب العمل الألمان موقع المعهد الفيدرالي للتوظيف على الانترنت شهرياً؛ حيث يقدم ما يزيد على مليون شخص ممن يبحثون عن عمل لأنفسهم.

ويقول كذلك : «إن أكثر مستخدمي هذه الخدمة هم من المؤسسات الصغيرة المبتكرة ومؤسسات الخدمات المسلحة بأحدث تكنولوجيا؛ لأنها أسرع وسيلة للبحث عن موظفين وأكثرها ملائمة». (محمد آل فرج الطائي، 2005، ص 192)

للإشارة تقدم الانترنت خدماتٍ أخرى من بينها : (محمد آل فرج الطائي، 2005، ص 194)

•التعامل عن بعد :لقد شجعت الانترنت عددًا كبيرًا من العاملين من إنجاز أعمالهم عن بعد وعن طريق الهاتف وهم في منازلهم؛

•إنشاء مؤسسات الخدمة الفورية في مجال خدمات المستهلك مقابل رسوم شهرية :وبوجه خاص في المجالات التالية:

-تقديم استثمارات الضرائب إلكترونيا؛

-البحث الإلكتروني؛

-متابعة الإعلان عن الوظائف الشاغرة؛

-المشاركة في الندوات والملتقيات العامة، مثل الندوات السياسية والتدريب...الخ؛

-إتاحة فرق بريد الكترونية، أي إمكانية إرسال البريد عبر الشبكة.

•التعلم والتدريب عن بعد :Distant Learning من خلال شبكة المعلومات الدولية، أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والدارسين ومتابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم في نفس الوقت، وبدون الحاجة إلى التواجد المكاني.

رابعا : فوائد الانترنت

تقدم الانترنت للمشاركين فيها فوائد عديدة، منها: (Stéve Sleight , 2001,p67)

- البريد الإلكتروني، فبواسطة الربط مع شبكة الانترنت يستطيع المستخدم إرسال البريد واستقباله من وإلى أي شخص في العالم بأسرع وقت، وأقل تكلفة مع ضمان الوصول؛
- الحصول على معلومات تجارية واقتصادية وأسعار الأسهم وغيرها؛
- الحصول على نشرات فنية وصناعية مختلفة من جميع أنحاء العالم؛
- الحصول على معلومات الموسوعات العلمية؛
- الحصول على البحوث الحديثة بمختلف أنواعها؛
- الحصول على الأخبار من جميع أنحاء العالم؛
- الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف؛
- تشجيع العمل الجماعي واستخدام قواعد البيانات.

بالإضافة إلى الفوائد الكثيرة التي تم الحديث عنها سابقا لشبكة الانترنت، فإن المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها يمكنها استعمال الشبكة لأسباب أخرى خاصة بها ومنها:

- توفر الانترنت بصفاتها أداة مرجعية رصيد هائل من البحوث الحديثة وكذلك دليل للعناوين الكاملة للمؤسسات في جميع أنحاء العالم؛

- تنمية مصادر المعلومات؛

- الاتصال المباشر بالباحثين والعلماء في جميع التخصصات من خلال قائمة المناقشة والمؤتمرات الإلكترونية؛

- اشتمال الانترنت على آلاف المجالات والنشرات الإخبارية الإلكترونية في مواضيع اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية مختلفة؛

- توفر خدمات التسويق الإلكتروني ؛ حيث يمكن للمؤسسات اقتناء مدخلاتها عن طريق الشبكة، كما يمكن لها بتعريف منتجاتها أيضا عن طريق الشبكة بفضل ما يسمى بالاستثمار الإلكتروني.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن الانترنت حولت العالم إلى قرية صغيرة لأنها تربط بين المؤسسات والأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، بطريقة لا تسمح بها أي شبكة أو تكنولوجيا أخرى، وهي تقضي كذلك على القيود الزمانية والمكانية. فهي بنك للمعلومات لا حدود لها .

2-2-2- الانترنت

تعرف الانترنت على أنها شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وكل

أدواتها. (Gode Fray darg Nguyen , 2001,P209)

أي أن استخدام تكنولوجيا الانترنت على مستوى المؤسسة، هذه التكنولوجيا تتمثل في برمجيات منخفضة التكاليف، حيث استعمل لأول مرة مصطلح الأنترنت سنة 1994، ثم أضيفت له مصطلح الشبكة الخارجية (Extranet) الذي هو عبارة عن أنترنت موجهة لصالح بعض المتعاملين الخارجيين مع المؤسسة (الموردون، الزبائن...إلخ).

تهدف شبكة الأنترنت إلى بث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات (عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة)، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات التحاور، تطبيقات خاصة، إلى تطبيقات روتينية لحجز البيانات.

إن بث المعلومات يتم عن طريق صفحات الواب التي تقدم معلومات مشكلة حول المؤسسة، هيكلها، مجموعة المنتوجات، أنشطة الإعلان، مجلة مطبوعة، الأحداث الداخلية،...إلخ. أي هذه الوظيفة تشبه ما تقدمه الصحف اليومية من أخبار جديدة، أو بالعكس فتح وثائق خدمية.

كما أن صفحة الواب أو الموقع الداخلي يقوم بعرض هرمي للصفحات، تكون له عدة إمكانيات وخاصة عن طريق خدمة محرك البحث، مما يمكن المستخدم من الوصول السريع إلى المعلومات بواسطة استخدام الكلمة مفتاح أو موضوع معين. كذلك الأنترنت تقدم خدمة النظام التفاعلي ممثلة في الرسائل الإلكترونية ومجموعات التحاور (GROUP WARE) حيث يقوم كل فرد بتقديم العمل الموكل له، كذلك

توفر خدمة مجتمعات التبادل الافتراضي (forum) حيث يقوم مختلف الأعضاء بالتحادث حول موضوع معين. من أكبر مزايا هذا النظام هو إزالة الحواجز البيروقراطية بين السلم الهرمي. (Melle Ayouni, 2004,p6)

تسمح الأنترنت في المؤسسة بالتوفير السهل لصالح العمال وثائق مختلفة ومتنوعة مما يسمح بالوصول الممركز لذاكرة المؤسسة، وأهم وظائف الأنترنت ما يلي: (Patrick Gilbert, 1999,p723)

- توفير المعلومات على المؤسسة.
 - توفير الوثائق التقنية.
 - دليل المستخدمين.
 - تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة.
 - نظام تسيير.
 - محرك بحث للوثائق المرجعية.
 - تسيير المشاريع، المساعدة على اتخاذ القرار، الهندسة بواسطة الحاسوب.
 - الرسائل الإلكترونية.
 - التحاور الإلكتروني المباشر.
 - الفيزيوكونفرس (المحاضرات المرئية).
 - منفذ إلى شبكة الأنترنت.
- كما يمكن لشبكة الأنترنت أن تستخدم في عمليات التكوين عن بعد، بث القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة، الإدارة اللامركزية للأفراد...إلخ، ويمكن التمييز بينها وبين الاكسترنات التي هي عبارة عن أنترانت موسعة إلى عملاء خاصين خارج المؤسسة وتكون محمية ضد عمليات القرصنة .
- تتمثل تأثيرات الأنترنت على المؤسسة في ما يلي: (Melle Ayouni, 2004,p22)
- إعادة التنشيط بصفة متزايدة، تغيير التنظيمات الداخلية والخارجية تكون بسرعة أكبر، حيث تقوم المؤسسة بزيادة نشاطها في كل المجالات.
 - التناسق، فالاتصال السريع يسمح للهياكل المعقدة بالعمل بسرعة، تقسيم العمل بين الوظائف بين المواقع الجغرافية لا تمنع التبادلات مما يؤدي إلى تناسق بين هذه الوظائف وتصبح القيادة غير مسؤولة لوحدها عن تحقيق الانسجام.
 - أ- تحقيق المؤسسة الشبكة، حيث تحقق عن طريق الانترانت والاكسترنات .
 - التقليل من استنساخ الوثائق والأرشفة وانخفاض تكاليف الإرسال.

- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي.
- إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة.
- تسمح الأنترنت بخلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.

2-3-2- الأكسترنات

الأكسترنات تعرف على أنها نتاج تزوج بين كل من الأنترنت والانترنت فهي شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء)، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد. (محمد صالح الحناوي، 2004، ص 161)

الأكسترنات هي المشاركة بين الأنترنت الخاص بالشركة وشركائها التجاريين. (محمد صالح الحناوي، 2004، ص 162).

الأكسترنات تتمثل في شبكة الأنترنت لمؤسسة أو شركة يسمح باستغلالها، بالإضافة إلى موظفيها، للبعض من شركائها على غرار المزودين والحرفيين، فهي إذن شبكة أنترنت متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة أو الشركة، ومن أهم فوائدها تعزيز سهولة التعامل وقابلية الاستعمال مع الحرفيين والمزودين وشركاء المؤسسة بصفة عامة، وإبقاء الحرفيين والمزودين على علم دائم بالأحداث المتصلة بالمؤسسة؛ وتقوية العلاقة مع الحرفيين وإدخال السرعة، والمرونة في تسويق الإنتاج والخدمات. (محمد فتحي عبد الهادي، 2000، ص 98)

فالأكسترنات إذن وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي، أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الاطراف الخارجية عن المؤسسة من موردين، زبائن، وتنظيمات حيث تستخدم في ذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات وبناء على ذلك يمكن النظر أو التعبير على الأكسترنات بالصيغة التالية:

$$\text{الأكسترنات} = \text{البرتوكولات} + \text{شبكة المدن (MAN)}$$

حيث MAN هي اختصار لـ Metropolitan Area Network

كما تقسم الأكسترنات من وجهة نظر الأعمال إلى ثلاثة أصناف أساسية هي: (محمد فتحي عبد الهادي، 2000، ص 108)

شبكات الأكسترنات للتزويد : تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آلياً، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية

استنادا لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في المعروض، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.

شبكات الاكسترنات للتوزيع : تمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمات الطلب الالكتروني وتسوية الحسابات مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

شبكات الاكسترنات التنافسية : تمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصًا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات، مما يرفع من مستوى الخدمة، ويعزز جودة المنتجات.

3- استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية

إن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية يكمن من خلال استخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الارتباطية (SGBDR) لتفعيل أكثر لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث يتم تخزين المعلومات في ملفات منفصلة تشبه الجداول، يمكن ربطها بعناصر عامة أو مجالات مثل الاسم ورقم الهوية أو الموقع....، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية للموظف في ملف خاص ويتم الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة براتبه في ملف آخر، إلا أن هذين النوعين من البيانات يمكن تحقيق الربط أو الجمع بينهما من خلال رقم الضمان الاجتماعي مثلا، ويختلف هذا الهيكل عن هيكل الملف التقليدي والذي يتم فيه الاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالعامل أو الموظف. (عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، 2002، ص38)

كما يمكن لمستخدمي قواعد البيانات الارتباطية من تخزين واسترجاع المعلومات وفقا لأي مجال أو مجموعة من المجالات المدونة في الجداول أو قواعد البيانات المختلفة، حيث أن القدرة على دمج أو تحقيق الربط بين البيانات المتوفرة في جداول متنوعة أو استطلاع جزئيات محددة منها يعتبر مفيدا للغاية في مجال إدارة الموارد البشرية. وكما مكنت تكنولوجيا الارتباط أيضا من تأسيس قواعد بيانات في مواقع مختلفة تابعة للمنظمة أو على علاقة بأنشطتها، فعلى سبيل المثال فإن الموظفين في موقع ما لإحدى الشركات يمكنهم الدخول على قواعد البيانات في أي موقع أو فرع آخر في أي مكان في العالم، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل المعلومات التي يحتاجها المسؤولون في المركز الرئيسي لاستخدامها في اتخاذ قرارات ذات الصلة بإدارة المورد البشري. (إبراهيم بختي، 2005، ص318)

فمن خلال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي سمحت باستخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الارتباطية في إدارة الموارد البشرية، تم جمع قواعد بيانات الموارد البشرية في قاعدة موحدة، وبالتالي

وضع كل المعلومات المهمة والأساسية في خدمة المسيرين وصانعي القرار، مما ساعد على زيادة كفاءة وفعالية نظام معلومات الموارد البشرية.

4- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

إن التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة تكنولوجيا الشبكات المعلوماتية (الانترنت، الأنترنت والاكسترنات)، نتج عنه تحول وتطور طرق تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات، وظهور مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH) واستخداماته في مختلف مجالات نشاط وظيفة الموارد البشرية.

قبل التعرف على مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية نتعرف على مفهوم حرف "e" في كلمة e-GRH، حيث يرافق حرف "e" العديد من المصطلحات الحديثة الناجمة عن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مختلف نشاطاتها، فكل مصطلح مسبق بحرف "e" يرتبط مفهومه بكل ما هو غير مادي، غير ملموس أو بعيد، حيث يرى البعض بأن التعليم الإلكتروني هو عبارة عن تعليم بدون أستاذ، أو التسويق الإلكتروني على أنه عملية بيع بدون وجود بائع...

ونفس الشيء بالنسبة للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية، والذي ينظر إليه البعض بأنه تسيير بدون وجود مدير للموارد البشرية. (M.FABRE et al, 2003, p65)

حيث يعرف مجال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية والتي تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وخاصة تكنولوجيا الأنترنت الداخلية العمومية، وذلك من أجل وضع تطبيقات ديناميكية والاستفادة منها، ويعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH) بأنه عملية اللجوء إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها، التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات والتقاعدات... (M.FABRE et al, 2003, p66)

بالتالي فإنه يقصد بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية عملية لجوء المؤسسات إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسييرها لمواردها البشرية معتمدة أساسا على: (M.FABRE et al, 2003, p70)

المشاركة في تبادل معلومات الموارد البشرية ومعالجتها من خلال إمكانية الحصول عليها مباشرة من طرف كل من الموظف والمسير.

القيام بوضع هيكل تنظيمي جديد للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية.

4-1- التوظيف الإلكتروني

إن إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسات أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة مابين المؤسسة أو المسير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال مباشرة بالمسير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة.

وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.

(M.FABRE et al, 2003, p95)

يتجلى مفهوم التوظيف الإلكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده التي نوردتها فيما يلي: (Olivier

(LAGREE, Laurent MAGNE, 2001, pp 77-79

4-1-1- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمرشح

إن وضع المؤسسة لإعلانات عن مناصبها الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تعتبر من أول الاستعمالات لمواقعها الإلكترونية، ولقد أدت هذه العملية إلى التخفيض من تكاليف اتصال المؤسسة بالمرشحين بنسبة معتبرة، حيث أنه من خلال توفير برامج تسيير الموارد البشرية، للمسير إمكانية توصيف الوظائف الشاغرة ووضعها مباشرة داخل موقع المؤسسة عبر شبكة الإنترنت، ومن خلاله تستطيع المؤسسة من التخفيض من نسبة التكاليف اللازمة لأداء هذه الوظيفة بالطريقة التقليدية، فعملية توصيف الوظيفة الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تكون غنية بالمعلومات الأساسية والإضافية عما تكون عليه من خلال استخدام طرق الإعلان التقليدية (كالجرائد مثلا)، ومن جهة أخرى فإن المرشح يستطيع من خلال الإطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المؤسسة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه، حيث تقوم المؤسسة بتحديث إعلاناتها كل ما تطلب الأمر ذلك، وكما يسمح التوظيف الإلكتروني من التقليل من عدد الوسطاء في عملية التوظيف وبالتالي ضمان تقدم سوى المرشحين الذين يرون بأن المنصب الشاغر يتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم.

4-1-2- القضاء على الحواجز الجغرافية

يمكن للسيرة الذاتية الإلكترونية للمرشح الانتقال بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت، وبالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مسيري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن مترشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنشر في الجرائد مثلا والتي يطلع عليها سوى قرائها، كما يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب على

عقبات التقاء العرض والطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمرشحين عبر جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية والتقدم بطلب منصب شغل.

4-1-3- ظهور سوق داخلية للتوظيف

إن سهولة إقامة علاقة مباشرة مابين المسيرين والمرشحين من خلال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل، من خلال تقدم موظفي الشركة للترشح بعد إطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع الشركة عبر شبكة الأنترنت، وإرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

4-1-4- أتمتة بعض أنشطة التقييم والاختيار

تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييمية أولية من خلال دراسة وتحليل ملفات المرشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت أو الأنترنت، وإجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المرشحين للحضور بمقر المؤسسة، وبالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية.

4-1-5- إنشاء قاعدة بيانات للمرشحين

إن المعالجة المعلوماتية والمشفرة للسيرة الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أن تواجد مساحات افتراضية داخل موقع المؤسسة مخصصة للمرشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، وبالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمؤسسة.

للتوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة حسب الإمكانيات المادية للمؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (M.FABRE et al, 2003, p96)

- مواقع توظيف (Job Boards) غير تابعة للمؤسسة :وتتمثل هذه المواقع نقطة وصول المرشحين إلى شبكة الإنترنت في إطار بحثهم عن منصب عمل، ومن بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نجد (cadre emploi, cadre online, job pilot, ...) بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة كموقع abjob الذي يتخصص في مجال المعلوماتية والطيران، وتقوم هذه المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف وذلك لعرض خدماتها على المؤسسات لمساعدتهم على تسيير عملية التوظيف، وقد تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مثل هذا النوع من المواقع وذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية...، وخاصة إذا كانت لا تمتلك موقع توظيف عبر شبكة الانترنت.

- مواقع خاصة بالمؤسسة تحتوي على مجال خاص بعملية التوظيف: يمكن أن تحتوي هذه المواقع على مجرد إعلانات توظيف أو كما يمكن أن تحتوي على تطبيقات خاصة بتسيير عملية التوظيف ودراسة طلبات المترشحين عبر الشبكة، وفي هذه الحالة بالإضافة إلى عملية التوظيف يمكن للمؤسسة من تعريف المترشحين الذين يرغبون في الحصول على منصب شغل بنشاطاتها، منتجاتها، خدماتها ونتائجها الاقتصادية، وبالتالي فإن مثل هذا الموقع الإلكتروني يعتبر كذلك كنقطة اتصال وتسويق لصورة المؤسسة اتجاه المترشحين والذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح والمؤسسة مشخصة وتفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمترشح بأن يكون له ملف وحيد حتى ولو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس الشركة وفي مناصب مختلفة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية من التخفيض من الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني والتي كانت تجيب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن، عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة، وترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام واختيار المترشحين، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المؤسسة أو إلى حلول معلوماتية خارج المؤسسة (ASP (Application Solution Provider Ressources Humaines)، وهي عبارة عن حلول جاهزة وقابلة للاستعمال مباشرة تُقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات كامل عملية التوظيف عبر شبكة الإنترنت (البحث، الاختيار...)، لاسيما عن طريق الإطلاع على المواقع التي تعرض مترشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة وتقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمترشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمترشحين. (Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, 2001, pp 82-83)

4-2- التكوين الإلكتروني

إن التكوين الإلكتروني (e-formation) أو (e-learning) هو عبارة عن توفير فرص تكوينية وتدريبية جديدة من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية.

التكوين الإلكتروني اختلفت تعريفاته باختلاف المفكرين، حيث تعرفه شركة Cisco Systems على أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات،

فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم، ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.

(S  verine GOTTRAND, Vanessa QUEANT,2003, p 8)

كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة،الانترنت،الانترنت...)، وهو يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الأنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد،قاعات المحادثة...، واستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا :الأقراص المضغوطة (Cd-rom)،أشرطة الفيديو والتعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر،ففي 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،وبالتالي فقد سمحت تكنولوجيات الإعلام والاتصال من تجديد وتحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، وأصبح التكوين والتدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.

(Charlotte FILLOL, 2004, pp 7,8)

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها،فهي تسمح بتكوين مستمر ومشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز

الجغرافية (Assa  d EL AKREMI, Nabila BEN NAOUI, Chiha GAHA,2004 , p1)

يمكن للتكوين الإلكتروني أن ينظم بطريقة متزامنة من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون والمنكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة بعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية وملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير متزامنة، من خلال الاعتماد على المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيات البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت والصورة يعتبر أكثر تفاعلية ويسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة

تعتمد على التقييم الذاتي والتبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلاً. (Patrice ROUSSEL, 2004 , pp 4,10)

يمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي: (Patrice ROUSSEL, 2004 , p 10)

- تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات والتجارب ما بين الموظفين.
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقاً من طرف زملائهم والإجابات المناسبة لها.
- السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة والإطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة.
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد وبطريقة فردية، يمكن تغييرها وتشخيصها حسب حاجات الموظفين.
- تنظيم تغذية عكسية فورية وبناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.
- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية وزيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، وكما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض.

4-3- العمل الافتراضي عن بعد

مع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتصادد العصر الشبكي والانترنت، بدأ عالم آخر يتألف ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار هو العالم الافتراضي، فالיום كل الأعمال تتنافس في عالمين العالم المادي للموارد الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الافتراضي المصنوع من المعلومات (نجم عيود نجم، 2004، ص355)، حيث جعلت هذه التطورات من الممكن لبعض العاملين من أن يؤديوا أعمالهم من منازلهم وأن يتصلوا بمكاتبهم عن طريق اتصالات إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، حيث يُعرف مكان العمل في هذه الحالة بأنه مكتب افتراضي (رايموند مكليود، 2003، ص 595)، وهو مصطلح يقترح بأنه من الممكن لعمل المكتب من أن يؤدي في أي موقع جغرافي افتراضي طالما أن هذا الأخير مرتبط بموقع واحد أو أكثر من مواقع المنشأة الثابتة عن طريق تكنولوجيات الاتصالات الإلكترونية، ولقد ظهر مفهوم المكتب الافتراضي خلال السبعينيات بظهور الحاسبات المصغرة ومعدات اتصالات البيانات المنخفضة السعر، حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة، كما ظهر أيضاً بعد ذلك مصطلح العمل عن بعد القائم على الحاسوب (Telecommuting) والذي يصف الطريقة المناسبة التي يستطيع العاملون "الانتقال" بها إلكترونياً إلى العمل. (رايموند مكليود، 2003، ص ص 597-598)

تهدف عملية التبادلات الافتراضية داخل المؤسسة إلى التخفيض من التكاليف، ضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة، بالقيام بالعمل عن بعد وبالمتابعة المنسقة والمستديمة لتقدم الأعمال، فإمكانيات التصوير البياني ولأدوات التحليلية تجعل من السهل إدماج بيانات من مختلف الأنواع والأنماط، والحاسبات الشخصية المتصلة ببعضها شبكياً والمتمتعة بإمكانيات وقدرات عالية صارت مكوناً لا يمكن الاستغناء عنه في البيئة المكتبية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت التي تربط الحاسبات الشخصية بعضها ببعض حول العالم، وبالتالي يمكن للمكتب الافتراضي من أن يتغلب بالالكترونيات على القيود الطبيعية لموقع العمل وتحقيق العديد من المميزات الحقيقية : (رايموند مكليود، 2003، ص ص 598-599)

من خلال العمل الافتراضي لا تحتاج المؤسسة أن يكون لديها سعة مكتب كبيرة، حيث يعمل بعض الموظفين في مكان آخر خارج المكتب، جاعلين من الممكن تقليل تكاليف تأجير المكتب والتوسيع فيه. التقليل من تكلفة المعدات، حيث أنه بدلاً من توفير معدات مكتب لكل عامل، تستطيع الشركة من خلال العاملين عن بعد على الحاسوب اقتسام معدات أكثر بنفس الطريقة التي يقتسم بها المشاركون في شبكة المنطقة المحلية مواردهم.

زيادة تركيز الانتباه على شبكة الاتصالات حيث يجب أن يظل العاملين عن بعد على جهاز الحاسوب ملمين بكافة المعلومات المتعلقة بالتعليمات الجديدة، على عكس العمل التقليدي الذي يتم فيه توصيل المعلومات أكثر عبر محادثات غير رسمية وعن طريق الملاحظة.

يسمح العمل الافتراضي من التقليل من توقفات العمل والتي تكون ناتجة عن عواصف الشتاء، الفيضانات، الأعاصير وما شابه ذلك، حيث يكون من المستحيل للعاملين أن ينتقلوا إلى مواقع عملهم والذي يمكن أن يؤدي إلى توقف أنشطة الشركة.

يمكن العمل الافتراضي المنشأة من تعيين عاملين لا تكون لديهم فرصة عمل في الظروف العادية كالأفراد المعاقين والمسنين من خلال العمل في منازلهم.

5 - أثر تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على وظيفة الموارد البشرية

إن عملية إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أثرت على تركيبة وتشكيلة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الذي يؤثر بدوره على وظيفة الموارد البشرية، ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية وتحديث نشاطاتها في ظل هذه التحولات التكنولوجية داخل المؤسسة. حيث يتطلب إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقها على وظيفة

الموارد البشرية توفر العديد من المعدات المعلوماتية، وتتمثل المتطلبات اللازمة لوضع نظام حاسوب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (محمد فالح صالح، 2004، ص 211)

- توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لشراء وتشغيل هذا النظام.
- حجم القوى العاملة في المؤسسة ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، فكلما كبر حجم المؤسسة وتوسعت عملياتها وتعمقت، تطلب الأمر وجود نظام حاسوب فعال وحديث يلبي احتياجات إدارة القوى العاملة.
- نوعية وكمية المعلومات والبيانات المطلوبة ومدى أهميتها لاتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المؤسسات المنافسة في هذا المجال.
- إمكانية صيانة وإصلاح هذا النظام في حالة عطله أو توقفه، وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة أيضا.

ففي ظل عملية إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال تصبح وظيفة الموارد البشرية تتميز بالخصائص الثلاث التالية: (Nadège GUNIA, 2002, p 70)

- تركيبة تنظيمية جديدة، تعتمد على لا مركزية الوظيفة بهدف الزيادة من سرعة عملية اتخاذ القرار.
- نظرة أكثر إستراتيجية من خلال التركيز والاهتمام بالمهارات.
- التغيير من محتوياتها ونشاطاتها وتحديث طرق تسييرها، بما يتماشى مع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

وبالتالي فإن استحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والدينامكية وتوفر فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، يعتبر من أهم القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات، فتكنولوجيات الإعلام والاتصال يجب اعتبارها كوسيلة أو كأداة لتحقيق أهداف معينة ومحددة ومن بين الشروط اللازم توفرها من أجل الاستعمال الجيد والناجح لها داخل المؤسسة نذكر:

(Nadège GUNIA, 2002, p75)

- قبل عملية شراء كل الأجهزة اللازمة، يجب التحضير الجيد والواضح للأهداف المراد الوصول إليها من خلال استخدامات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومختلف الأنشطة المتعلقة بها.
- إن استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال يتطلب انتهاج طرق عمل وتسيير جديدة، طرق اتصال جديدة، علاقات جديدة ما بين العمال بالإضافة إلى إجراءات جديدة تقضي على البيروقراطية وخلق جو تسوده المسؤولية والشفافية.

- تحسيس الموظفين بأهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتدريبهم على استخدامها.
- وجود عمال متحفزين يتميزون بالمهارات اللازمة لتسيير وتنمية النظام الجديد والمحافظة عليه.

6- اسهامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية

ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية نظام معلومات الموارد البشرية عن طريق إدخال مجموعة جديدة من الخدمات والتطبيقات التي تسمح لوظيفة الموارد البشرية من أن تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتتمثل هذه التطبيقات والإسهامات التكنولوجية الجديدة التي أدخلت على نظام معلومات الموارد البشرية والتي لها تأثير على التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في برامج معلوماتية يمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع :

(Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, 2004, pp 163, 164)

6-1- تكنولوجيا الخادم/المستفيد

إن الحلول المعلوماتية المقترحة من طرف الموردين المتخصصين والتي تعمل في ظل نظام الخادم/المستفيد تتميز بسهولة وبساطة استعمالها، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على المساعدة التقنية سواء عبر الهاتف أو الانترنت، فهي تساعد على القضاء على العمل الإداري الروتيني لوظيفة الموارد البشرية عن طريق تسهيل الدخول إلى البيانات وصيانتها، كما أنه من خلال تكنولوجيا الخادم/المستفيد تستطيع وظيفة الموارد البشرية أن تكون مركزية ولا مركزية في نفس الوقت وذلك عن طريق التنسيق الجيد لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي يؤدي بدوره إلى لا مركزية وظيفة الموارد البشرية، فمن خلال هذه التكنولوجيا يمكن لمكونات نظام معلومات الموارد البشرية أن تكون مستقلة عن بعضها البعض ومرتبطة في نفس الوقت عن طريق قاعدة بيانات الموارد البشرية الموحدة.

6-2- الخدمة الذاتية

إن تطور استخدام شبكة الأنترنت في المؤسسة سمح بإدماج وإشراك الموظفين في مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بهم والتي تهمهم، مثل إدخال معلومات خاصة تتعلق بهم، تحديث قائمة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية، نوع الحماية الاجتماعية المرغوب فيها، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بإمكانيات كبيرة تتمثل في لامركزية إدخال المعلومات والبيانات الاسمية، إدارة الوقت مع الإدخال المباشر للمعطيات المتعلقة بالغيابات أو التغيب، إدارة النشاطات، إدارة عمليات التكوين مع التسجيل في الدفعات واستشارة البرامج...، حيث تسمح الخدمة الذاتية بالاقتصاد في تكاليف عمال صيانة واستحداث قاعدة

بيانات الموارد البشرية بالإضافة إلى زيادة اهتمام الموظفين بالمعلومات التي تهمهم وزيادة شفافية إجراءات إدارة الموارد البشرية.

ولاستخدام نظام الخدمة الذاتية لابد للمؤسسة من أن تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الأساسية والمتمثلة في:

- لابد من توفر ثقافة معلوماتية داخل المؤسسة، حيث أنه من خلال إدخال الخدمة الذاتية يمكن خلق نوع من التهميش فيما يتعلق بالعمال الذين لا يعرفون أو لا يتقنون استخدام جهاز الحاسوب.
- حماية الدخول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، والذي يعتبر عنصرا أساسيا لاستمرارية وفعالية نظام الخدمة الذاتية داخل المؤسسة.
- ضرورة متابعة التغير في مجال عمل موظفي مديرية الموارد البشرية وتوجيههم إلى أعمال ذات قيمة مضافة أكبر وأكثر إستراتيجية، نتيجة تخفيض نظام الخدمة الذاتية من الوقت الذي كانوا يخصصونه لإدخال المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية.

6-3- أنظمة التقارير ونظام جمع البيانات

توفر معظم أنظمة الخادم/المستفيد أدوات تقارير موجهة نحو تحليل النشاطات، تسمح بتوزيع المعلومات وتقديمها على شكل منحنيات ورسوم بيانية والمساعدة على تحضير تقارير تفاعلية، أما بالنسبة للمؤسسات التي احتفظت بنظام معلوماتها القديم فإن جمع البيانات، يسمح بجمع وربط البيانات لمختلف أنظمة المعلومات حتى ولو كان أقل فعالية من الأدوات الجديدة للتقارير، وبالتالي فإن هذه التكنولوجيات تسمح من التقليل من وقت إعداد التقارير وتوفيرها مباشرة على شاشة المسؤولين الذين هم بحاجة إليها بالإضافة إلى الزيادة من فعالية الرقابة، حيث يستطيع المسؤول المباشر من مراقبة موظفيه والعمل الذي يئدونه في أي لحظة.

6-4- المراسلة وتدفق العمل

تسمح البنية التحتية لأنظمة البريد الإلكتروني بالتوزيع السهل والسريع لكل المعلومات نحو الموظفين الذين هم بحاجة إليها، ويسمح كذلك برنامج تدفق العمل بأتمتة متابعة المسار الوظيفي للعمال كما يسمح في حالة التوظيف من تسجيل العامل الجديد وفي نفس الوقت إرسال بريد إلكتروني لكل المصالح المعنية بهذا التوظيف وإعطاء الأوامر للقيام بكل الإجراءات اللازمة (عقد العمل، تحضير بطاقة العامل، بيان الأجرة) ثم يقوم بتسجيل كل المعلومات داخل قاعدة بيانات الموارد البشرية.

6-5- تكنولوجيات الويب

تعتمد البنية التحتية للموارد البشرية من نوع ويب على تكنولوجيات الإنترنت لتدعيم تسيير الموارد البشرية، حيث أن تطبيقات الويب يمكن أن تعمل بثلاثة طرق مختلفة، إما عن طريق شبكة الإنترنت والتي تكون مفتوحة للجميع، شبكة الأنترنت والتي تكون مخصصة لموظفي المؤسسة وفي الأخير عن طريق شبكة الأكسترنات والتي تكون مخصصة لمجموعات من الأشخاص متواجدين خارج المؤسسة كالموردين مثلاً، حيث يستطيع الموظفون استخدام هذه التكنولوجيات للاتصال أو الارتباط بنظام معلومات الموارد البشرية من منازلهم أو عند انتقالاتهم، كأن يكون الموظف في مهمة مثلاً، كما تسمح كذلك تكنولوجيات الويب من مضاعفة الاستثمارات في نظام معلومات الموارد البشرية عن طريق إدماج مختلف الأنظمة الداخلية وبتوصيل التطبيقات وقواعد البيانات، بالإضافة فإنه يمكنها إدخال تطبيقات أخرى مختلفة عن طريق استخدام تكنولوجيات Extensible Markup Language (XML) و JavaScript....

7- دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية

إن التنمية البشرية أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات الاقتصادية خاصة مع المنافسة الشرسة والتطورات التكنولوجية في جميع المجالات، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تنمية كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مساهمة فعالة، في عملية تنمية الكفاءة البشرية، حيث أن العملية التكوينية تعتبر السبيل الأمثل لذلك من خلال مراحل ثلاث هي : مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية، فمرحلة تنفيذ العملية التكوينية ثم مرحلة تقييم كفاءة العملية التكوينية.

7-1- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية

ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص : (رضوان رأفت، 1997، ص 351-352)

7-1-1- قياس الاحتياجات

وذلك بتوفير معلومات عن:

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.

- أتاحت شبكة الأنترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التكوين بما يستجيب للتوجهات الجديدة.

- أتاحَت شبكة الأنترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتقادي المخاطر.

- أتاحَت شبكة الأنترنت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

7-1-2- التخطيط للاحتياجات

وتلعب هنا كذلك تكنولوجيا الاعلام والاتصال دورًا حيويًا وهذا من خلال:

أن شبكة الأنترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التكوينية معرفة برامج وخطط العمل الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التكوينية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك ك: SPSS، كما هناك كذلك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل Parys للتفسير التنبؤي للأفراد العاملين.

تتيح إمكانات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية، بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

7-1-3- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ

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

- إعداد المحتوى

يعتبر إعداد محتوى العملية التكوينية أمراً غاية في الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التكوينية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى الأفراد المكونين، وتكنولوجيا الاعلام والاتصال ساعدت على ذلك من خلال:

_ إن الشبكة العالمية سمحت بإثراء وإعداد المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التكوينية(أنظر أمثلة لهذه البرامج المعلوماتية في المبحث السابق) .

_ إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الإستراتيجي...إلخ.

_ كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الأنترنت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى. فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والإطلاع على كافة البرامج التي سطرت، وكيف أنها طبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج وهل هي حسنة فيقتدى بها أم أنها سلبية فيعمل المشرف على العملية التكوينية على تفاديها، وهذا سيؤدي إلى إثراء وتنميين العملية التكوينية شكلاً ومحتوى.

7-2- مرحلة تنفيذ العملية التكوينية

ساعدت تكنولوجيا الاعلام والاتصال بطريقة فعالة وكفؤة في تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أتاحت طرق تختلف تمامًا عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي:

7-2-1- التكوين عن البعد:

التكوين عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن البعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة. فأي حصة تلفزيونية، أو شريط فيديو، برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد. (Jean Lochard, 1995, p15)

إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية، فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال، فالتكوين عن بعد لا يهمله عدد المتكولين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي. فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل. وهذا ما يسمح بتحصيل

نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب والطيران، الكيمياء... إلخ، وهذه الميادين لا تكفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية: (Jean Lochard, 1995, p51)

أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم.

انه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في:

_ خارج أوقات العمل، أثناء الراحة والعطل ... إلخ.

_ متابعتها في أي وقت.

_ اختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون.

تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانيات المالية والاقتصادية.

7-2-2- التكوين بالمنزل:

حيث سمحت هنا تكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، ولعل أهم هذه القنوات في العالم العربي قناة Smarts way، وقنوات النيل المتخصصة، والتي تعمل على بث برامج غنية المحتوى والتي تتماشى مع المقاييس العالمية، ومن طرف محاضرين عالميين، تماشيا مع تغيرات العصر ونظراً لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية .(رضوان رأفت، 1997، ص 354)

7-2-3- التكوين المستمر:

لقد جعلت تكنولوجيا الاعلام والاتصال من العملية التكوينية هواية، يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته، خاصة مع وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه، فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبقة تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

فاليوم 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 الزمانية والمكانية.

7-2-4- التكوين أثناء العمل:

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

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتكوين حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التكوين.

هذا ما يمكن التنظيم 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.

7-2-5- التكوين وفق المستوى:

حيث تتيح تكنولوجيا الاعلام والاتصال ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأبسط، متوسط، المتقدم، تبعا لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب، ونقاط القوة والضعف فيه. وتقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقديم الدارس في البرنامج التكويني.

وهذا يخلص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة في كثير من الأحيان البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا سيساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل.

7-3- مرحلة تقييم كفاءة العملية التكوينية

لقد ساهمت تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي: (رضوان رأفت، 1997، ص 355)

- تتيح تكنولوجيا الاعلام والاتصال إمكانية التقييم المستمر لكفاءة 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، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.
- تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الأنترنت استخدام أساليب تدفق العمل workflow إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

أوجدت نمطاً جديداً لمتطلبات العملية التكوينية ألا وهي نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل بالعكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسنادها بصفة تكاد تكون كلية للآلة.

أوجدت تكنولوجيا الاعلام والاتصال أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية، فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي، تكوين عن بعد، تعلم عن بعد ... إلخ كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها خاصة في الدول المتقدمة عند تطبيقها خاصة وأنها أساليب تفاعلية.

أوجدت تكنولوجيا الاعلام والاتصال نمطاً جديداً للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالمياً.

8- تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

يتوقف التحفيز في العمل على العديد من العوامل، البشرية منها والتنظيمية، حيث يعتبر تناسب تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية مع احتياجات وانتظار الموظفين من العوامل المحددة لخلق الحافز لديهم والمحافظة عليه، حيث تعتبر تكنولوجيات الإعلام والاتصال من بين أهم أدوات التحفيز داخل المؤسسات من خلال التحولات والتطورات الجديدة التي تحدثها على طرق العمل التقليدية ووسائل الاتصال...

وتتمثل أدوات تحفيز الموظفين في ظل عملية إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على المؤسسات فيما يلي:

يلي: (محمد فالج صالح، 2004، ص ص 209-210)

8-1- إشراك الموظفين في مشروع إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال

يجب إشراك الموظفين في مشروع إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على المؤسسة عن طريق السماح لهم بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وتوجيههم من طرف متخصصين في تسيير المشروعات والاستماع إلى حاجاتهم ورغباتهم، ثم ترجمتها إلى لغة المنطق والتكنولوجيا من خلال إنشاء شبكة الأنترنت وتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إجراءات رقمية.

8-2- برامج تدريبية متدرجة ومشخصة (مناسبة) لاحتياجاتهم

يجب أن تتم عملية إدخال التطبيقات الإلكترونية بطريقة متدرجة على المؤسسة، ابتداءً بالتطبيقات البسيطة وصولاً إلى التطبيقات الأكثر تعقيداً، كما يجب أن تكون العملية التدريبية متدرجة أيضاً ابتداءً من عملية التعرف على جهاز الحاسوب ومكوناته إلى استخدام التطبيقات الأكثر تعقيداً كبرنامج معالجة النصوص (Office) وبرنامج (Lotus Notes) ... ومن هنا تظهر أهمية الحصول على المهارات التقنية وتنمية المعارف المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تريد المؤسسة استخدامها.

8-3- حرية استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال

بعد إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وربط كل أجهزة الكمبيوتر للمؤسسة عن طريق شبكة الأنترنت، يجب أن تكون الشروط الموضوعية لاستخدام تطبيقاتها مرنة، حتى يتمكن كل موظف من استخدامها بسهولة وحرية، والتعرف والتدريب عليها واكتساب الخبرة اللازمة، حتى يتولد الإحساس لدى الموظف بأن المؤسسة تثق به.

8-4- القيام بحملة إعلامية وتحسيسية حول مزايا إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسة

يمكن القيام بحملة إعلامية وتحسيسية، ذلك من خلال إعلام وإحساس الموظفين بالقيمة المضافة التي يمكن أن يولدها مشروع إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، عن طريق تحسين أدائهم وزيادة فعالية عملهم اليومي داخل المؤسسة، حيث تصبح لديهم مسؤولية أكبر بالإضافة إلى زيادة الشفافية والمرونة، وإقناعهم بأن هذا التغيير لا يؤثر على مناصب شغلهم ولا على نوع العمل الذي يؤديه، وكما أنه لا يؤثر كذلك على حرية أداء أعمالهم داخل المؤسسة.

8-5- وجود ديناميكية شاملة لمشروع إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال

حيث أنه بالنسبة للموظفين الذين لم يتمكنوا من التأقلم مع عملية استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، يجب محاولة تحقيق التناسب مابين مهامهم المحددة ودرجة استيعابهم لتكنولوجيات الإعلام والاتصال حتى لا يكون هناك ضغط سائد في جو العمل داخل المؤسسة.

وبالتالي فإنه لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لابد من توفر العوامل التالية: (محمد فالح صالح، 2004، ص 212)

- توفير العناصر الإدارية والفنية اللازمة كما ونوعاً لإدارة نظام المعلومات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم لزيادة رغبتهم في العمل.

- طمأنة العاملين في المؤسسة من خلال الشرح لهم بأن وجود نظام للمعلومات لن يؤثر على وجودهم الوظيفي في المؤسسة، ودفعهم للتعاون مع كافة العاملين ومساعدتهم في تقديم البيانات والمعلومات التي يحتاجها النظام.

- مسايرة التطورات التكنولوجية في إدارة المعلومات، والعمل على تحديث النظام ومواكبة ما يستجد فيه.
- توفير المعدات والأدوات اللازمة لتشغيل وصيانة الأجهزة المستخدمة مع توفير ظروف العمل الملائمة للقائمين عليها.
- تقديم البيانات اللازمة لإدارة أنظمة المعلومات وتحديد المعلومات المطلوب الحصول عليها بدقة ووضوح.

خلاصة الفصل

تعتبر الخاصية الأساسية في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هو ارتباط تكنولوجيات الإعلام الآلي مع تكنولوجيات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذا السعي البصري بمعنى آخر هو الجمع بين النص والصوت والصورة، وبذلك غيرت الكثير من حياة الأفراد والمجتمعات، إلا أن المجال الاقتصادي ظل أكثرها تأثراً بها، حتى شاع مصطلح الاقتصاد الحديث معبرا عن مدى توغل هذه التكنولوجيات الحديثة في النشاط الاقتصادي في مستواه الكلي والجزئي.

فالمحيط الجديد الذي استحدثه هذا الاقتصاد لم يغير فقط في سلوكيات وطبيعة العلاقة المؤسسات بل ساهم أيضا في تغيير نمط استهلاك، كاستخدام أجهزة متعددة الإعلام ووسائل اتصال حديثة أكثر دقة وسرعة، فظهرت بذلك التجارة الإلكترونية كنمط جديد في مجال التعامل بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي. وتزايد بذلك الاهتمام بموضوع التكنولوجيا بعدما كان يتمركز استخدامها وأثرها حول أنساق وأساليب الإنتاج، وخاصة التكنولوجيا المتعلقة بميدان الإعلام والاتصال، وكلما زادت حاجة المؤسسات لهذه الوسائل كلما زادت استمراريته واستحدثها وبالتالي تطويرها، ومع تطور الوسائل الإلكترونية في المجتمعات الحديثة واستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات، زادت أهمية الاتصال خاصة ظاهرة الاتصال عن بعد، والتي تستدعي تطوير وسائل الإعلام والاتصال بشكل أكثر دقة وسرعة، حتى صارت إلى ما هي عليه اليوم، ولا تزال في تطور دائم حيث لم نعد نتحدث عن وسائل الإعلام والاتصال بل عن تكنولوجياته الحديثة، والتي استطاعت أن تؤثر بشكل كبير على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.



تمهيد

بعدما تطرقنا للأصول النظرية لموضوع بحثنا :دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الفصول السابقة، سنتناول في هذا الفصل الخامس والتطبيقي الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم لتحليل مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة،وذلك عن طريق اعتمادنا على تحليل محاور الاستبيان المستخدم كأداة أساسية لجمع البيانات ثم تفسيرها تبعا لفرضيات الدراسة لنخلص في الاخير إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي نرى أنها يمكن المساهمة بها بشكل فعال في تفعيل دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، فأفاق لبحثنا التي نأمل أن تكون موضوع لدراسات أكاديمية أخرى.

1- منهجية البحث والتعريف بالعينة

عادة يستخدم في الدراسة الميدانية المنهج العلمي، وهذا ما سنتبعه في بحثنا هذا ثم نقوم بشرح الادوات البحثية المستعملة في جمع البيانات، وفي الاخير سنتعرف على عينة الدراسة المختارة.

1-1- منهجية البحث

لإثبات فرضيات البحث تم اتباع المنهج الاستنباطي، لأنه منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية اثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في البحث على ثلاث أساليب رئيسية هي الأسلوب الوصفي، أسلوب المقارنة وأسلوب دراسة حالة، نظرا لطبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين متعددة بالإضافة إلى تنوع الدراسة وتباين المؤسسات محل الدراسة ووفينا يلي شرح مختصر لهذه الأساليب :

1-1-1- الأسلوب الوصفي

يتميز المنهج الوصفي "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (ذوقان عبيدات وآخرون، 1982، ص 176)، وبناءا على منطلقات هذا المنهج، قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالأستبيان والمقابلة والملاحظة ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها بتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة اعتمادا على توجهات عينة البحث.

1-1-2- أسلوب المقارنة

استخدمنا في بحثنا هذا أسلوب المقارنة على اعتبار أننا بصدد دراسة ظاهرة والمتمثلة في مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، في اكثر من مؤسسة خاصة وعامة، بالإضافة إلى اختلاف هذه المؤسسات من جواب عدة على غرار عدد العمال، الطابع القانوني، ... إلخ.

1-1-3- أسلوب دراسة حالة

اعتمدنا على هذا المنهج لأهميته في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات .

1-2- أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من :الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجمع القدر الكافي لتحليل مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وفيما يلي شرح لهذه الأدوات :

1-2-1- الاستبيان (الاستمارة)

يعتبر الاستبيان من التقنيات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات عن موضوع ميدان الدراسة، إذ يمثل الاستبيان مجموعة الأسئلة المكتوبة، التي تعد بقصد الحصول على البيانات .

قبل التطرق لتصميم الاستبيان (الاستمارة)، سنتناول الأهداف المتوخاة من خلال الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان :

من أهداف إعداد هذا الاستبيان هو تحليل مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عن طريق:

تصميم الاستبيان (الملحق رقم (1)) تم ذلك عن طريق جمع بيانات هذا البحث أي استخدام الاستبيان كأداة بحثية رئيسية،و قد اعتمدنا في تصميم هذا الاستبيان على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (8) : محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور

اسم المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسبة المئوية
1- مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير تنمية الموارد البشرية	17-1	17	32,7
2- مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية	31-18	14	26,92
البعد الأول	22-18	5	9,61
البعد الثاني	27-23	5	9,61
البعد الثالث	31-28	4	7,7
2- مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال على تنمية الموارد البشرية	52-32	21	40,38
البعد الرابع	40-32	9	17,31
البعد الخامس	52-41	12	23,07

100	52	52-1	المجموع	
-----	----	------	---------	--

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

بالإضافة إلى المحاور الثلاثة الرئيسية اعتمدنا محورا للبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين شمل :

1- طبيعة نشاط المؤسسة .(خدمية، انتاجية، تجارية)

2- عدد العمال بغرض التعرف على حجم المؤسسة كالآتي :

-مؤسسة صغيرة إذا كان عدد العمال ينتمي إلى [10-49]،

- مؤسسة متوسطة إذا كان عدد العمال ينتمي إلى [50-499]،

- مؤسسة كبيرة إذا كان عدد العمال ينتمي إلى [500 - فأكثر]

3- الطابع القانوني للمؤسسة .(عمومية، خاصة، مختلطة)

4- المستوى الوظيفي للمستجوبين.

5- الخبرة المهنية .

6- المستوى التعليمي للمستجوبين.

7- استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة محل الدراسة التالية

(: الهاتف، الانترنت، الأنترنت، الاكسترنات وتلزم مؤسستنا كل موظف بامتلاك بريد الكتروني)

الهدف الأساسي من اعتماد هذا محور البيانات العامة بمكوناته هو دراسة تأثير هذه الأخيرة على

إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في محاور الاستبيان الأساسية.

1-2-1-1- مقياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة موافقة عمال مفردات العينة على محتوى فقرات الاستبيان حيث يوجد أمام كل عبارة خمس خيارات بحيث يمثل الخيار الخامس (5) درجات، وهو أعلى درجة للموافقة مع مضمون العبارة ويليه الخيار الرابع (4) درجات، ثم الخيار الثالث (3) درجات، والخيار الثاني (2) درجتين، والخيار الأول (1) درجة واحدة ويمثل عدم الموافقة إطلاقاً مع مضمون العبارة.

- غير موافق بشدة : 1

- غير موافق : 2

- لا أدري : 3

- موافق : 4

- موافق بشدة : 5

1-2-1-2- معيار القياس أو مسطرة القياس

لتفسير درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تم استخدام معيار القياس التالي:

- العبارات والمحاور التي حققت متوسطات حسابية بين [1، 2.25] تعبر عن موافقة بدرجة منخفضة على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائية محل الدراسة .

- العبارات والمحاور التي حققت متوسطات حسابية بين [2.25، 3.75] تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائية محل الدراسة .

- العبارات والمحاور التي حققت متوسطات حسابية تساوي 3.75 فأكثر تعبر عن موافقة بدرجة عالية على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائية محل الدراسة .

كما تم استخدام درجة معنوية (5%) فأقل للحكم على فرضيات الدراسة.

1-2-1-3- صدق الاستبيان : لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين من جامعتي: المسيلة وسطيف (الملحق رقم (2))، مختصين في تسيير الموارد البشرية، الإحصاء والمنهجية، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب:

- مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته.

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.

- اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.

- بيان وجهة نظر المحكمين تجاه مدى ملائمة الاستبيان لقياس مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائية محل الدراسة .

وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء واللغة، كما حذفت العبارات التي لم تحصل على إجماع حيث أصبح مجموع الفقرات 52 عبارة بعد ما كانت 61 عبارة.

1-2-1-4- ثبات الاستبيان : للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل Cronbach Alpha لحساب معدل الثبات لها وذلك من خلال توزيعها على عينة تجريبية تنتمي لعينة البحث وتقدر بعشرين مفردة، وذلك اعتمادا على أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بفارق أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني

بهدف حساب معامل الثبات بين إجابات مفردات العينة في التطبيق الأول مع تلك الخاصة بالتطبيق الثاني، وقد قدرت معاملات الثبات الخاصة بكل محور بعد التطبيق الثاني كما هي موضحة في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9) : استخدام معامل الثبات لقياس انسجام عبارات الاستبيان

معامل الثبات	اسم المحور
ALPHA	
Cronbach	
0,814	1- مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير تنمية الموارد البشرية
0,829	2-مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية
0.482	3-مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تنمية الموارد البشرية
0.852	معامل الثبات Cronbach's Alpha العام

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أعلاه المبين لتوزيع الاستبيان أن معامل ألفا كرونباخ قدر بـ 0,814 % بالنسبة للمحور الأول، وهو يدل على أن نسبة الانسجام الداخلي للعبارات السبعة عشر والمكونة للمحور الأول عالية، في حين بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني 0,829 %، وهذا يدل على أن نسبة الانسجام الداخلي للعبارات الأربعة عشر والمكونة للمحور الثاني عالية كذلك. أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بـ 0,482 % وهذا يدل على عدم وجود انسجام داخلي بين عبارات الاحدى والعشرون المكونة للمحور الثالث ولحل هذا الاشكال قمنا باستخدام اختبار (Cronbach's Alpha if Item Deleted)، لمعرفة اي العبارة التي يمكن الاستغناء عليها أو حذفها لكي يكون انسجام داخلي بين العبارات المكونة للمحور الثالث .

و الجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted

العبارات	Corrected Item- Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة 32	0,389	177,073	75,900	0,460
العبارة 33	0,318	177,579	76,286	0,463
العبارة 34	0,423	173,554	76,541	0,451

0,453	76,247	174,874	0,484	العبرة 35
0,453	76,208	174,313	0,427	العبرة 36
0,471	75,948	180,876	0,272	العبرة 37
0,468	75,944	179,471	0,299	العبرة 38
0,492	75,654	187,088	-0,122	العبرة 39
0,484	75,944	184,192	0,017	العبرة 40
0,452	76,346	174,480	0,470	العبرة 41
0,450	76,251	173,971	0,538	العبرة 42
0,455	76,307	175,240	0,452	العبرة 43
0,875	73,970	74,690	0,142	العبرة 44
0,461	76,139	177,416	0,410	العبرة 45
0,468	75,870	179,513	0,278	العبرة 46
0,457	76,212	175,846	0,394	العبرة 47
0,468	76,853	179,178	0,240	العبرة 48
0,455	76,476	174,816	0,364	العبرة 49
0,455	76,121	175,316	0,453	العبرة 50
0,450	76,377	173,653	0,452	العبرة 51
0,461	76,069	177,491	0,408	العبرة 52

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

وفقا للجدول رقم(10) يمكن حذف العبارة رقم 44 لكي تكون عبارات المحور الثالث منسجمة،حيث تنص هذه العبارة على : "حصلت مؤسستنا على مخرجات جيدة بفضل التكوين باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال"، فأصبحت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث تقدر بـ 0,875 % وهذا يدل على أن نسبة الانسجام الداخلي للعبارات العشر التي أصبحت مكونة للمحور الثالث عالية، وبعد مراجعة صيغة العبارة وجدنا أنها مكررة ضمنا في العبارات الأخرى وبالتالي يمكن الاستغناء عنها .

أما قيمة معامل الثبات العام للاستبيان ككل كانت 0,852، لكن بعد التعديل أي حذف العبارة رقم 44 من المحور الثالث أصبحت تقدر بـ 0,931، وهي نسبة عالية جدا، حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات وهذا ما يتناسب مع هذا النوع من الدراسات أي أنها قيمة عالية للدلالة على ثبات الاستبيان كما هي مبينة في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) : استخدام معامل الثبات لقياس انسجام عبارات الاستبيان بعد التعديل

اسم المحور	معامل الثبات
------------	--------------

ALPHA	
Cronbach	
0,814	1- مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير تنمية الموارد البشرية
0,829	2- مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية
0,875	3- مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تنمية الموارد البشرية
0.931	معامل الثبات Cronbach's Alpha العام

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

2-2-1- المقابلة

اعتمدنا في بحثنا هذا أسلوب المقابلة غير المهيكلية مع مسيري المؤسسات محل الدراسة، حيث كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات الدقيقة وكذا الاستفسار عن بعض الاحصاءات المتعلقة بمختلف ادارت المؤسسة والتي من شأنها أن تساعدنا في تفسير الإجابات المتعلقة بعبارات الاستبيان، قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات.

3-2-1- الملاحظة

تلعب الملاحظة في دراستنا دورا مكملا لدور المنوط بالاستمارة والملاحظة، حيث أنه أثناء تجولنا في أقسام العمل وإدارات المؤسسات محل الدراسة ومقابلتنا لأفرادها كنا نسجل أهم ما نلاحظه حيث اعتمدنا بشكل أكبر على الملاحظة المهيكلية، أي قمنا بتحديد مسبق لأهم المحاور التي يجب التركيز عليها وملاحظتها أثناء زيارتنا الميدانية. قمنا بتسجيل وكتابة جميع الملاحظات حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها كتفسير إضافي لبعض النتائج .

4-2-1- الأدوات الاحصائية المستخدمة

اعتمدنا في بحثنا هذا معالجة البيانات الخاصة بإجابات المستقصين الواردة بالاستبيان بطريقة إلكترونية باستخدام برنامج SPSS إصدار 15، ذلك بالاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الاحصائية والمتمثلة في :

- التكرارات.
- معامل الثبات
- النسب المئوية.
- معامل الارتباط.
- الانحراف المعياري.
- تحليل التباين.

المتوسطات الحسابية. - تحليل الانحدار .

1-3- التعريف بعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أنواعها والناشطة في ولاية المسيلة والمتعاونة معنا (الملحق رقم (3)) ، اعتمدنا في تحديد حجم العينة على نظرية النهاية المركزية التي مفادها أنه " كلما زاد حجم العينة اقترب توزيع المعاينة للوسط الحسابي من التوزيع الطبيعي، بغض النظر عن توزيع المجتمع (جورج كانافوس ودون ميلر، 2004، ص283) حيث أن هذه الطريقة تطبق على معظم المجتمعات تقريبا،و التي تعتبر أن العينة تكون كبيرة إذا كانت أكبر أو تساوي 30. ولحساب عدد مفردات العينة نتبع ما يلي :

عدد المحاور الاستبيان تضرب في القيمة X، يتم تحديدها تبعا لتقدير الباحث والقيمة X محصورة ما بين(5-10) (Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, 2006, p256) ومنه يصبح عدد مفردات العينة كالآتي : عدد المحاور 52 ضرب 5 يصبح لدينا 260 مفردة.

وقد كان حجم عينتنا على مستوى ثمانية عشر (18) مؤسسة خاصة، مختلطة وعمومية (الملحق رقم (3)) ، أما بالنسبة لحجم العينة المدروسة والمتعلقة بعدد المسيرين المستجوبين فقد بلغت نسبتهم أكبر من 80 % من إجمالي المسيرين العاملين في 18 مؤسسة مختارة بطريقة عشوائية من ضمن المؤسسات الناشطة بولاية المسيلة، وفي هذا الإطار تم توزيع 260 استبيان، وقد تم استرجاع 240 استمارة احتوت على 9 استبيانات غير قابلة للمعالجة والتحليل لعدم اكتمال ملئها، وبالتالي استقر العدد على 231 استبيان كما هو مبين في الجدول رقم (12) .

جدول رقم (12) : يوضح عملية توزيع الاستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة
260	240	09	231

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على عملية توزيع الاستبيان

2- تحليل معطيات محور البيانات العامة

بعدما تطرقنا لمنهجية الدراسة المتبعة في الجانب الميداني، قمنا بتحليل الاستبيان محورا بمحور، ابتداء من محور البيانات العامة، مرورا بالمحاور الأساسية للاستبيان، بغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تجيب في مجموعها على الإشكالية الرئيسية للبحث.

من خلال هذا المحور سنحاول تحليل معطيات البيانات العامة للعينة المدروسة، وذلك من خلال عرض النسب المئوية والتكرارات لتوزيع مفردات العينة، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في :طبيعة نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة، الطابع القانوني للمؤسسة، الوظيفة، الخبرة والمستوى التعليمي.

2-1- تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة نشاط المؤسسة

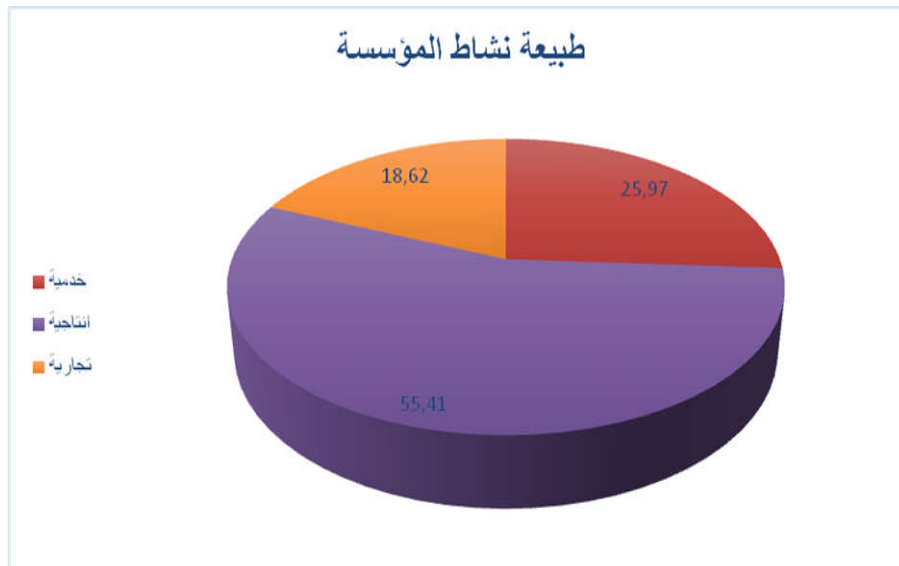
تكونت عينة الدراسة من مجموعة المؤسسات الخدمية، الإنتاجية والتجارية، والمختارة بطريقة عشوائية من بين المؤسسات المتواجدة بميدان الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) والشكل رقم (9) التاليين:

جدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة نشاط المؤسسة

طبيعة نشاط المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
خدمية	60	25,97
إنتاجية	128	55,41
تجارية	43	18,62
المجموع	231	100

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (9): توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير طبيعة نشاط المؤسسة



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين أعلاه يتضح لنا أن أكثر من نصف مفردات العينة المدروسة توزعت على المؤسسات الإنتاجية حيث قدرت نسبتها بـ 55.41 % بتكرار قدره 128 وهذا راجع أن المؤسسات الإنتاجية يكون عدد مسيرها أكبر من الأنواع الأخرى نظرا لكثرة وتشعب مصالحها، أقسامها وورشاتها ..إلخ، أما بالنسبة لمفردات العينة المدروسة التي توزعت على المؤسسات الخدمية كانت نسبتها

25.97 %، بتكرار قدره 60 في حين مفردات العينة المدروسة التي توزعت على المؤسسات التجارية بلغت نسبتها 18.62 % بتكرار قدره 43 .

2-2- تحليل خصائص العينة من حيث حجم المؤسسة

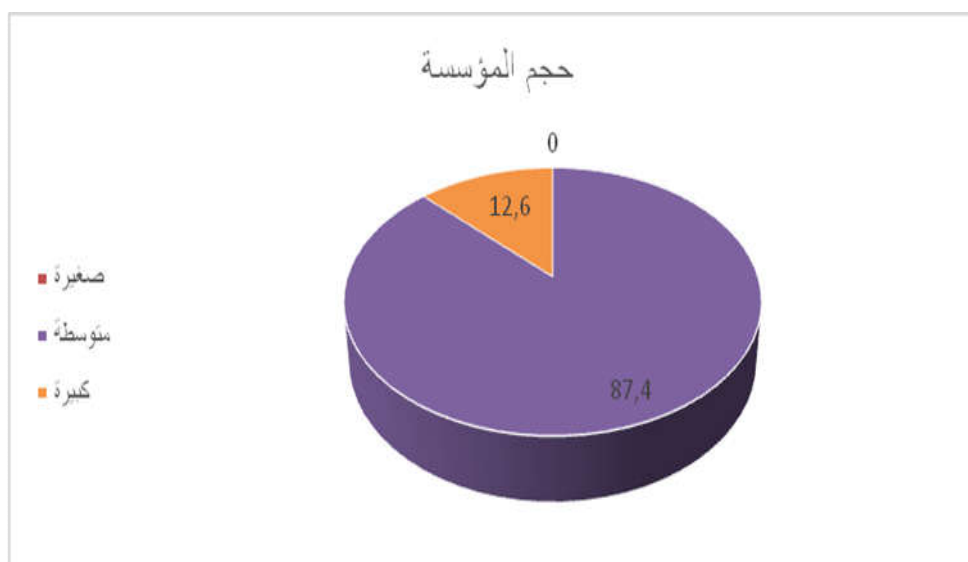
نظرا لاختلاف المختصين في عدد العمال لتصنيف المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم، ارتأينا أن ندرج "عدد العمال في المؤسسة" في الاستبيان لتفادي الالتباس بالنسبة للمستجوبين، ثم نقوم بتنظيمها حسب الحجم وفقا للجدول رقم (14) والشكل رقم (10) التاليين:

جدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة

عدد عمال مؤسستكم	حجم المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
[49-10]	صغيرة	00	00
[499-50]	متوسطة	202	87.40
[500 فأكثر]	كبيرة	29	12.60
المجموع		231	100

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (10): توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين أعلاه يتضح لنا أن مفردات العينة المدروسة توزعت أكثر على كل من المؤسسات المتوسطة والكبيرة، لكن نسبة مفردات العينة التي تنتمي إلى المؤسسات المتوسطة كانت غالبية بنسبة كبيرة جدا حيث بلغت 87.40 % بتكرار قدره 202، في حين نسبة مفردات العينة التي تنتمي إلى المؤسسات الكبيرة بلغت 12.60 % بتكرار قدره 29، وهذا راجع أن ولاية المسيلة لا توجد بها مؤسسات كبيرة جدا وإن وجدت فقد تم إعادة هيكلتها إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة، أما بالنسبة

للمؤسسات الصغيرة محل الدراسة فيلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجودها نظرا لان أغليبتها مؤسسات خاصة ولم تتجاوب معنا لإجراء هذه الدراسة.

2-3- تحليل خصائص العينة من حيث الطابع القانوني للمؤسسة

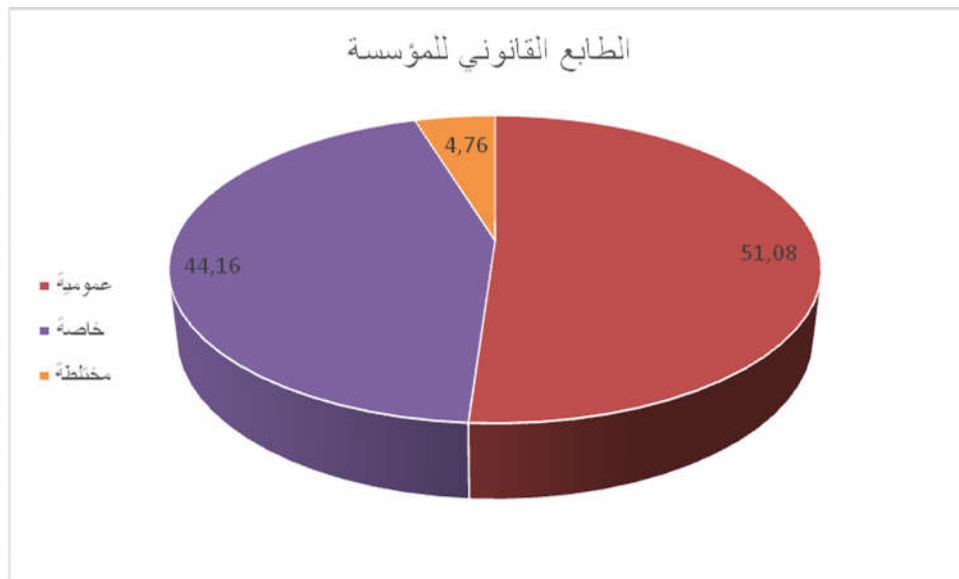
شملت عينة الدراسة مجموعة المؤسسات العمومية، الخاصة والمختلطة، والمختارة بطريقة عشوائية من بين المؤسسات المتواجدة بميدان الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15) والشكل رقم (11) التاليين:

جدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب متغير الطابع القانوني للمؤسسة

الطابع القانوني للمؤسسة	التكرار	النسبة (%)
عمومية	118	51.08
خاصة	102	44.16
مختلطة	11	04.76
المجموع	231	100

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (11): توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير الطابع القانوني للمؤسسة



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين أعلاه يتضح لنا أن مفردات العينة المدروسة توزعت أكثر على كل من المؤسسات العمومية والخاصة أما بالنسبة للمؤسسات المختلطة فنجد أن عدد مفرداتها يساوي 11 بنسبة 4.76 % وهذا راجع إلى قلة انتشار هذا النوع من المؤسسات في ولاية المسيلة محل الدراسة، والملاحظ من خلال الجدول أعلاه كذلك أن نسبة المسيرين المنتمين إلى صنف المؤسسات العمومية كانت هي الغالبة، حيث تقدر نسبتها بـ 51.08 % بتكرار قدره 118، في حين بلغت النسبة عند المؤسسات الخاصة 44.16 % بتكرار قدره 102، ونعتبر النسبتين متقاربتين ويرجع ذلك أن الدولة

تشجع الاستثمارات الخاصة في الجزائر بصفة عامة وولاية المسيلة محل الدراسة بصفة خاصة كسائر ولايات الوطن.

2-4- تحليل خصائص العينة من حيث الوظيفة

تتكون عينة بحثنا من فئة مدراء المؤسسات والمسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذه الفئة إلى ثلاث أصناف:

8- مدير مؤسسة؛

9- رئيس مصلحة؛

10- مسؤول قسم: ونقصد بهذا الأخير كل ما توكل له مسؤولية على مجموعة من العمال أو الموظفين.

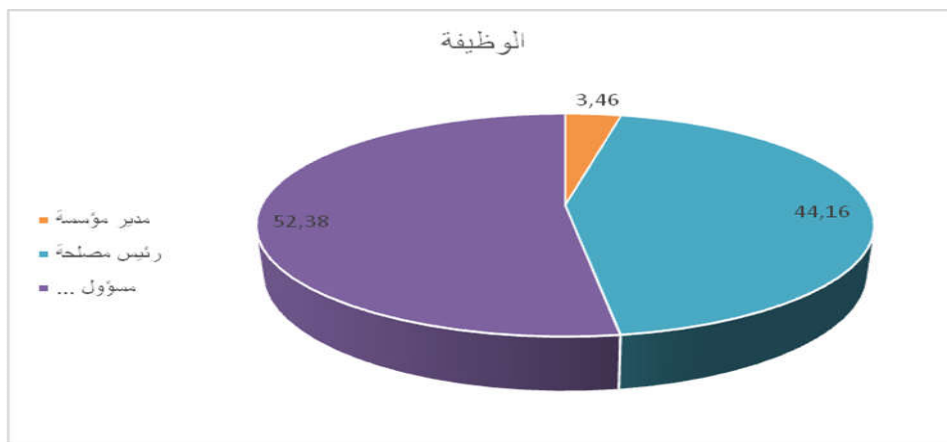
وكانت نتائج تفرغ الاستبيان مثلما هو موضح في الجدول رقم 16 والشكل رقم (12) التاليين:

جدول رقم (16): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
مدير مؤسسة	8	03.46
رئيس مصلحة	102	44.16
مسؤول قسم	121	52.38
المجموع	231	100

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (12): توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أعلاه، أن أقل نسبة هي 03.46 % وتعود لنسبة مدراء المؤسسات أي 8 من بين 18 وهذا منطقي باعتبار أن لكل مؤسسة مدير واحد فقط وقد بذلنا مجهودات كبيرة اتجاه هذه الفئة لكي نتحصل على آرائها اتجاه عبارات الاستبيان، باعتبار أنها هي التي يفترض منها المبادرة من أجل تشجيع البحوث العلمية لتطبيقها والاستفادة من نتائجها ميدانياً، في حين نجد أن فئة المسؤولين تشكل النسبة الغالبة وتقدر بـ 52.38% بتكرار قدره 121، أما رؤساء المصالح فبلغت نسبتهم 44.16% بتكرار قدره 102 وهذا راجع أن في التنظيم الهيكلي لأي مؤسسة اقتصادية نجد عدد رؤساء المصالح أقل من عدد المسؤولين .

2-5- تحليل خصائص العينة من خلال الخبرة المهنية

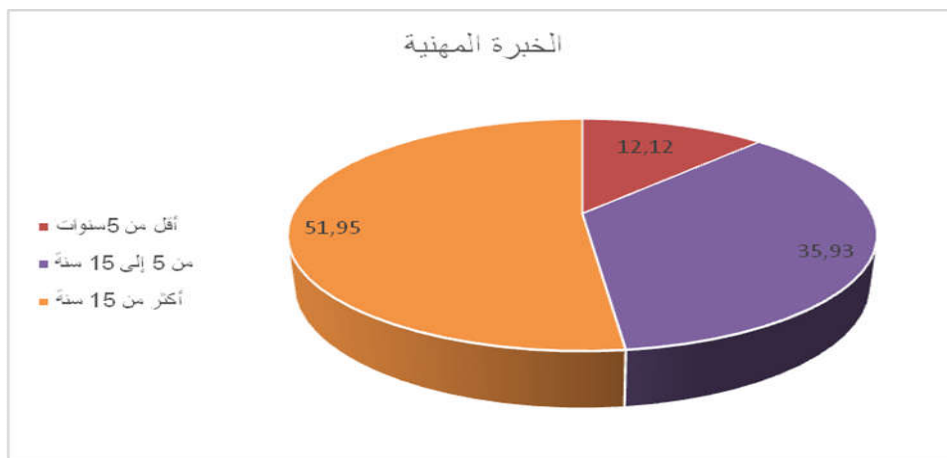
اعتمدنا في تحليلنا لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسات محل الدراسة، على تقسيم الخبرة إلى ثلاث فئات، الأولى هي التي تكون فيها خبرة المسيرين لا تتجاوز 5 سنوات، في حين الفئة الثانية محصورة ما بين 5 و 15 سنة، أما الفئة الثالثة فهي التي يتجاوز فيها المسيرين 15 سنة من الخبرة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17) و الشكل رقم (13) التاليين:

جدول رقم (17): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	28	12.12
من 5 إلى 15 سنة	83	35.93
أكثر من 15 سنة	120	51.95
المجموع	231	100

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (13): توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين أعلاه نلاحظ أن 12.12% أقل نسبة وهي تمثل مفردات العينة المدروسة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات، بتكرار قدره 28، في حين أن 35.93 % تتراوح خبرتهم بين

5 و 15 سنة، بتكرار قدره 83 وفي المقابل يشكل أصحاب الخبرة الطويلة والتي تتجاوز 15 سنة ما نسبته 51.95%، بتكرار قدره 120.

نلاحظ من النسب السابقة، أن مستوى الخبرة لدى الغالبية المدروسة كبيراً، وهذا راجع إلى أن المؤسسات محل الدراسة أغلبها مؤسسات اقدميتها تفوق 15 سنة (تبعاً لتصريح مسؤوليها) وهذا ما يبين استقرارها الإداري وبالتالي المحافظة على الخبرة الكبيرة لمسيريها.

2-6- تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

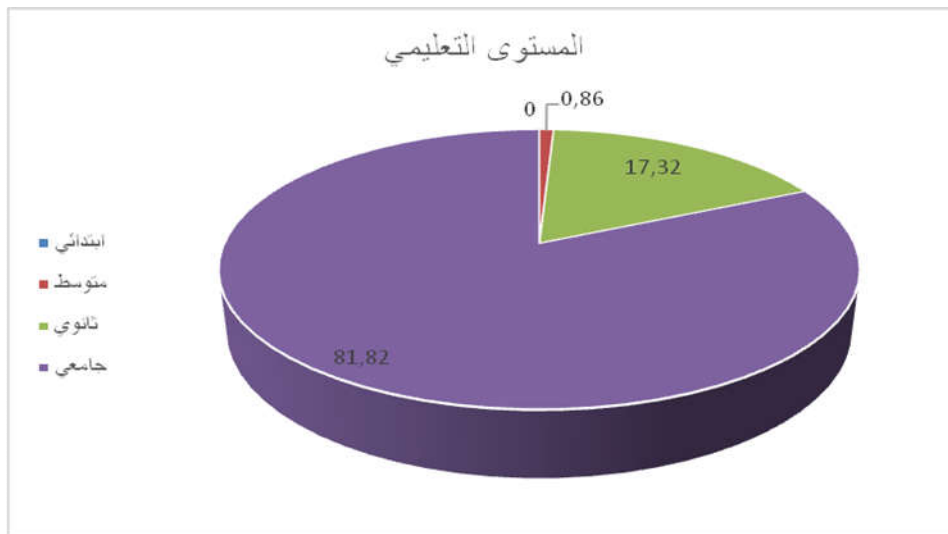
يفترض أنه كلما كان المستوى التعليمي لأفراد المؤسسة مرتفع أي جامعي، كانت القدرة والقابلية أكثر لديهم لتبني كل ما هو في صالح مؤسستهم من تكنولوجيات جديدة باعتبارها في متناولهم، وكذلك من شأنه أن يمكنهم من القيام بوظائفهم والاستفادة من قدراتهم الفكرية، لهذا الغرض وضعنا هذا المتغير للتأكد فيما بعد من تأثيره على خيارات مفردات العينة التي توزعت حسب الجدول رقم (18) والشكل رقم (14) التاليين، وقد ظهر ذلك جلياً في فهم أسئلة الاستمارة والإجابة عليها.

جدول رقم (18): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
00	0	ابتدائي
0.86	2	متوسط
17.32	40	ثانوي
81.82	189	جامعي
100	231	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (14): توزيع النسب المئوية لمفردات حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين أعلاه، يتضح أن غالبية المستوى التعليمي للعينة المدروسة جامعي، إذ بلغت النسبة 81.82%، بتكرار قدره 189، في حين تشكل النسبة المتبقية من مفردات العينة ما نسبته 17.32% من المفردات التي تملك مستوى ثانوي بتكرار قدره 40 في حين نجد أن نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 0.86% من المفردات التي تملك مستوى متوسط بتكرار قدره 2، أما الابتدائي فلم نجد أي مفردة واحدة تنتمي إلى هذا المستوى وهذا راجع أن في وقتنا الحالي بالذات لابد من مستوى علمي عالي للتحكم في أمور الإدارة بالنسبة للمسير الجيد هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد الناحية القانونية التي تفرض مستوى تعليمي عالي للقبول أو الترقية في المناصب العليا.

7-2- تحليل خصائص العينة من حيث استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

تشمل عينة وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على: الفاكس، الهاتف، الانترنت، الانترنت والاكسترنات ؛ بالإضافة إلى ذلك طلبنا من المستجوبين الاجابة على العبارة التالية : " تلزم المؤسسة كل موظف بامتلاك بريد الكتروني " . وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19) والشكل رقم (15) التاليين:

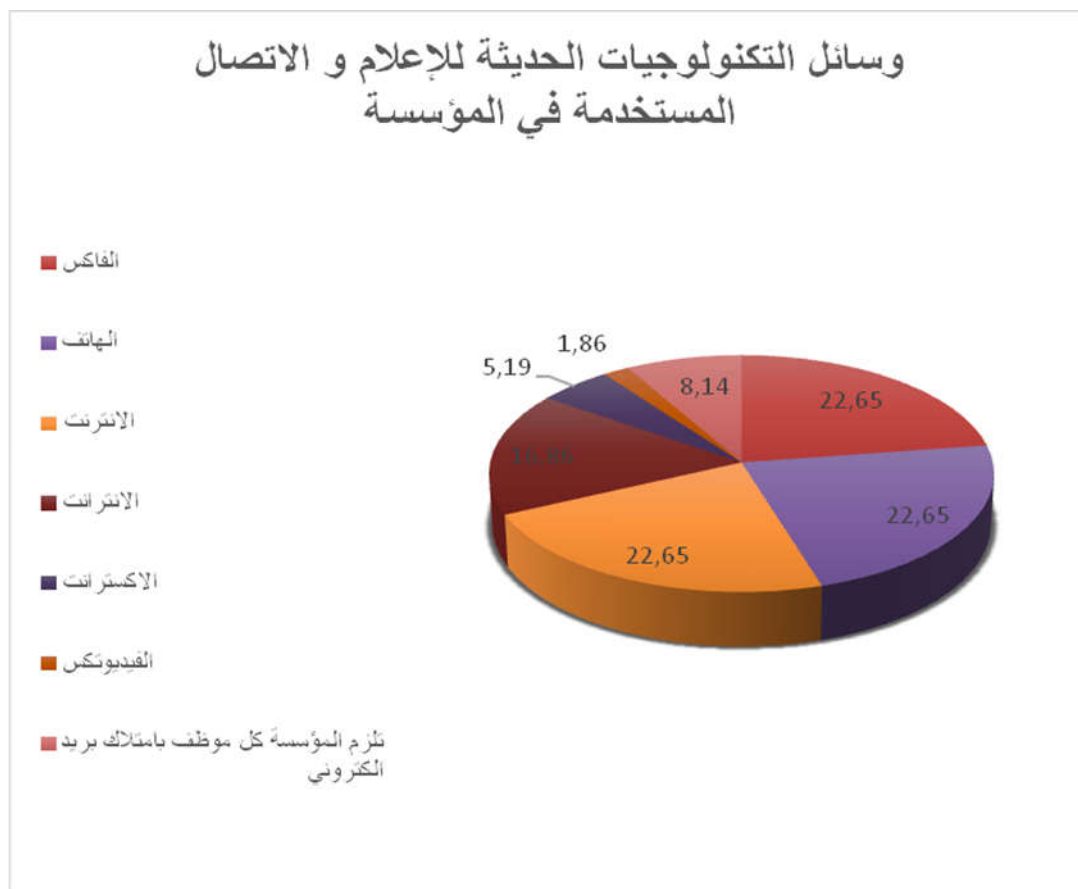
جدول رقم (19): توزيع مفردات العينة حسب استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

النسبة المئوية%	التكرارات	وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسة
22,65	231	الفاكس
22,65	231	الهاتف
22,65	231	الانترنت
16,86	172	الانترنت
05,19	53	الاكسترنات
01,86	19	الفيديوتكس
08,14	83	تلزم المؤسسة كل موظف بامتلاك بريد الكتروني
100 %	1020	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

شكل رقم (15): توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين أعلاه نلاحظ أن كل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم الفاكس،الهاتف والانترنت بنسب متساوية تقدر بـ 22.65 %، وهذا راجع لأهمية هذه الوسائل في المؤسسات الاقتصادية والتي لا يمكن الاستغناء عنها في الادارة من أجل تسهيل أعمالها، بينما كان استخدام الانترنت بنسبة أقل من الوسائل السابقة أي بنسبة 16.83 % نظرا لمحدودية استخدامها داخل المؤسسة فقط، أما استخدام الاكسبرانت فكانت بنسبة 5.19 % وهي نسبة ضعيفة وهذا راجع لاستخدامها في بعض المؤسسات محل الدراسة فقط، أما النسبة الاقل فهي

الخاصة باستخدام الفيديو تكتس بنسبة 1.86% وذلك راجع لاستخدامها في الدورات التدريبية فقط والتي عادة تكون مرة او اثنين في السنة أو منعدمة تماما.

أما النسبة الباقية فهي متعلقة بنسبة الزام المؤسسة كل موظف بامتلاك بريد الكتروني فكانت 8.14% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الاخرى وذلك راجع أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تشجع ولا تلزم ذلك نظرا لبقاء الاتصال التقليدي مع العمال مازال سائدا. كخلاصة يمكن أن نستدل من خلال هذه النسب ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تستخدم وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بصفة عامة، أما تنوع هذه الوسائل المستخدمة ودرجة استخدامها سنتعرف عليهم من خلال الاجابة على فرضيات الدراسة اللاحقة.

3- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى التي تنص:تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بدرجة متوسطة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

لتحليل ومناقشة الفرضية الأولى التي تنص:تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بدرجة متوسطة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الاستخدام للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة كما هي مبينة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور الاول للاستبيان

الرقم	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	يؤدي استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى تحسين الخدمات المقدمة لموظفيها.	231	4,351	478,0	عالية
2	تتسم وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام في مؤسستنا بالسهولة في الاستخدام.	231	048,4	584,0	عالية
3	يعزز استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.	231	307,4	579,0	عالية
4	الشبكات المتوفرة حالياً في مؤسستنا كافية عملياً لتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.	231	065,3	055,1	متوسطة
5	تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.	231	485,3	828,0	متوسطة
6	تتعاون مؤسستنا مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية.	231	974,2	008,1	متوسطة
7	تعمل مؤسستنا على عملية تحديث تطبيقات وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بشكل مستمر.	231	714,3	842,0	متوسطة
8	توفر مؤسستنا قاعدة بيانات تمكن العامل الاطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان.	231	143,3	150,1	متوسطة
9	استخدام الانترنت والاكسترنات في مؤسستنا أدى إلى سرعة وصول المعلومة .	231	732,3	907,0	متوسطة
10	سمح استخدام الاكسترنات في مؤسستنا بإعطاء ثقة أكبر للشركاء الخارجيين	231	069,3	815,0	متوسطة
11	تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التوظيف الإلكتروني .	231	693,2	907,0	متوسطة
12	استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مثل (بطاقة ممغنطة، أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الأمني في مؤسستنا.	231	134,4	766,0	عالية

13	يشعر ك استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستك بالأمان .	231	177,4	589,0	عالية
14	تتوفر في مؤسستنا البرامج التدريبية أو التكوينية المناسبة والملائمة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة.	231	558,3	958,0	متوسطة
15	تستخدم مؤسستنا المؤتمرات المرئية عبر الويب في تدريب الموظفين عن بعد.	231	411,2	710,0	متوسطة
16	يستخدم الفيديو عبر الانترنت لتدريب الموظفين عن بعد.	231	615,2	799,0	متوسطة
17	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية والتكوينية بين الموظفين.	231	290,3	927,0	متوسطة
	المحور الاول	231	457,3	420,0	متوسطة

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن المحور الاول يتكون من 17 عبارة، بالإضافة إلى أن اجابات افراد العينة حول درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة توزعت بين المتوسطة والعالية، حيث أظهرت العبارات التي درجة استخدامها للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة بدرجة عالية متوسط الحسابي محصور بين (4,048 و 4,351) للعبارات الاتية :

العبارة رقم(1): يؤدي استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال إلى تحسين الخدمات المقدمة لموظفيها.

العبارة رقم(2): تتسم وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام في مؤسستنا بالسهولة في الاستخدام.

العبارة رقم(3): يعزز استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.

العبارة رقم(12): استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال مثل (بطاقة ممغنطة، أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الامني في مؤسستنا.

العبارة رقم(13): يشعر ك استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستك بالأمان .

بينما العبارات التي أظهرت درجة استخدامها للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة متوسطة، انحصر متوسطها الحسابي بين (2,411 و 3,732)، كانت للعبارات الاتية :
العبارة رقم(4): الشبكات المتوفرة حاليا في مؤسستنا كافية عمليا لتطبيق التسيير الالكتروني للموارد البشرية.

العبارة رقم(5): تتم إعادة هندسة العمليات الادارة بما يتلاءم مع التحول إلى التسيير الالكتروني للموارد البشرية.

العبارة رقم(6): تتعاون مؤسستنا مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية للتسيير الالكتروني للموارد البشرية.

العبارة رقم(7): تعمل مؤسستنا على عملية تحديث تطبيقات وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بشكل مستمر.

العبارة رقم(8): توفر مؤسستنا قاعدة بيانات تمكن العامل الاطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان.

العبارة رقم(9): استخدام الانترنت والاكسترنات في مؤسستنا أدى إلى سرعة وصول المعلومة .

العبارة رقم(10): سمح استخدام الاكسترنات في مؤسستنا بإعطاء ثقة أكبر للشركاء الخارجيين .

العبارة رقم(11): تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التوظيف الالكتروني.

العبارة رقم(14): تتوفر في مؤسستنا البرامج التدريبية أو التكوينية المناسبة والملائمة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة.

العبارة رقم(15): تستخدم مؤسستنا المؤتمرات المرئية عبر الويب في تدريب الموظفين عن بعد.

العبارة رقم(16): يستخدم الفيديو عبر الانترنت لتدريب الموظفين عن بعد.

العبارة رقم(17): استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية والتكوينية بين الموظفين.

أما بالنسبة لدرجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للمحور الاول ككل فهي متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,457.

- نفس النتيجة توصلنا اليها من اجابات افراد العينة من السؤال السابع من البيانات العامة،

تبعاً للجدول رقم (19) فإن كل المؤسسات محل الدراسة تستخدم أهم وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كالفاكس، الهاتف والانترنت بنسب متساوية تقدر بـ 22.65 % بينما الوسائل الاخرى للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تستخدمها بنسب مختلفة، حيث نجد استخدام الانترنت بنسبة 16.86 %، بينما الاكسترنات 5.19 %، أما استخدام الفيديو فكان بنسبة 1.86 %، في حين تلزم المؤسسة كل موظف بامتلاك بريد الكتروني بنسبة 8.14 %، مما يدل على أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص : تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بدرجة متوسطة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

4- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغيرات البيانات العامة

لمعرفة ان كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية تعزى للبيانات العامة الخاصة بعبارات المحور الأول قمنا باستخدام الاختبارات المعلمية¹ منها اختبار "ANOVA" الذي يظهر ذلك، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 فان التوزيع الذي أخذت منه العينة طبيعي مما مكننا من استخدام اختبار "ANOVA"، ثم قمنا باستخدام اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) لمعرفة لصالح من كانت الفروق الإحصائية في حالة وجودها.

4-1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة

يوضح الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة للمحور الاول.

جدول رقم (21) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة للمحور الاول

الفئة	طبيعة نشاط المؤسسة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	خدمية	60	3,344	0,371
2	انتاجية	128	3,555	0,434
3	تجارية	43	3,323	0,367
	المجموع	231	3,457	0,419

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

* قامت الباحثة باختبار التوزيع الطبيعي واختبار التجانس للبيانات لاختبار الاختبارات اللامعلمية (اختبار Kruskal-Wallis Test للفروقات بين العينات المستقلة) وتوصلت إلى نفس نتائج الاختبارات المعلمية. (الملحق رقم 5)

يتضح من الجدول رقم (21) أن هناك تقارب لقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للفئتين (1) و(3) على التوالي: (3,323 و 3,344) و(0,371 و 0,367)، في حين نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفئة (2)، قد بلغا على التوالي: 3,555 و 0,434 وهما قيمتين متميزتين عن قيم الفئتين (1) و(3) بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للفئتين (1) و(3) من جهة والفئة (2) من جهة أخرى، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال نتائج جدول رقم (22) لاختبار "ANOVA" حسب طبيعة نشاط المؤسسة لمدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة .

جدول رقم (22): اختبار "ANOVA" حسب طبيعة نشاط المؤسسة للمحور الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	2,760	2	1,379	8,334	.000
داخل المجموعات	37,750	228	0,165		
المجموع	40,510	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيمة $F = 8.334$ بدرجة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.005 مما يعني أن الاختبار دال وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب طبيعة نشاط المؤسسة فيما يتعلق بالمحور الاول. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، قمنا باستخدام اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) الذي يوضحه الجدول رقم 23.

جدول رقم (23) : اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب طبيعة نشاط المؤسسة

طبيعة نشاط المؤسسة	طبيعة نشاط المؤسسة	Sig.
خدمية	إنتاجية	0,005
	تجارية	0,966
إنتاجية	خدمية	0,005
	تجارية	0,006
تجارية	خدمية	0,966
	إنتاجية	0,006

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمؤسستين الخدمية والإنتاجية تساوي 0.005 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن القيم دالة وهذا ما يدل على وجود فروق في اجابات مفردات

المؤسستين، وكذلك قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمؤسستين التجارية والإنتاجية تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن القيم دالة وهذا ما يدل على وجود فروق في إجابات مفردات المؤسستين، بينما بلغ مستوى الدلالة بين المؤسستين الخدمية والتجارية 0.966 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق في إجابات مفردات المؤسستين مما يدل على أن القيم غير دالة، وبالتالي نميز المؤسسة الانتاجية وهذا يعني أن مصدر الفروق بين آراء مفردات العينة حول مستوى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال صادر عن المؤسسات الانتاجية التي كانت مختلفة عن آراء مفردات المؤسسات الخدمية والتجارية وهذا ما يثبتته الجدول رقم 24

جدول رقم (24) : اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب طبيعة نشاط المؤسسة يوضح لصالح من كانت الفروق للمحور الاول بالاعتماد على توزيع المتوسط الحسابي للفئات

Subset for alpha = .05		N	طبيعة نشاط المؤسسة
2	1		
	3,323	43	تجارية
	3,344	60	خدمية
3,555		128	انتاجية
1.000	0,9580		Sig.

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية ناتجة عن متغير طبيعة نشاط المؤسسة لصالح المؤسسات الانتاجية، وهذا من خلال قيم المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول وكذلك وجود المؤسستين الخدمية والتجارية في العمود رقم (1) بينما توجد المؤسسة الانتاجية في العمود (2).

4-2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة

يوضح الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب حجم المؤسسة للمحور الاول.

جدول رقم (25) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب حجم المؤسسة للمحور الاول

الفئة	حجم المؤسسة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	صغيرة	0	0	0
2	متوسطة	202	23,41	0,415
3	كبيرة	29	23,76	0,314
	المجموع	231	63,45	0,419

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (25) أن آراء مفردات العينة حسب حجم المؤسسة للمحور الاول توزعت على فئتين (2) و (3) فقط، وبالتالي اسقطت الفئة الاولى، ونلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهاتين الفئتين مختلفة، وأن قيم الفئة (2) قريبة من قيم المحور ككل 3,457 و 0,419، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الفئتين، وهذا ما سنحاول اثباته من خلال نتائج جدول رقم (26) لاختبار "ANOVA" حسب حجم المؤسسة لمدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (26) : اختبار "ANOVA" حسب حجم المؤسسة للمحور الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	3,102	1	3,102	18,990	.000
داخل المجموعات	37,408	229	0,163		
المجموع	40,510	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة $F = 18.990$ بدرجة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.005 وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية مما يعني أن الاختبار دال وبموجبه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب حجم المؤسسة فيما يتعلق بالمحور الاول، وبما أن اجابات مفردات العينة كانت بين فئتين هما حجم المؤسسة المتوسطة والكبيرة فقط، فإنه لا يمكن اجراء

اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) لأن هذا الاختبار يشترط أن يكون عدد الفئات 3 فأكثر، وفي حالتنا عدد الفئات أقل من 3.

ولمعرفة مصدر الفروق بين الفئة الثانية "حجم المؤسسة متوسطة" والفئة الثالثة "حجم المؤسسة كبيرة" استخدمت الباحثة اختبار T (Independent Samples Test) كما هو موضح في الجدول رقم (27)

جدول رقم (27): اختبار " T " حسب حجم المؤسسة للمحور الاول

حجم المؤسسة	التكرار N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
مؤسسة متوسطة	202	3.412	0.415	9.252	0.003
مؤسسة كبيرة	29	3.762	0.314		

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة والموزعة حسب حجم المؤسسة فيما يتعلق بالمحور الاول لفئة المؤسسة المتوسطة حول مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بلغت 3.412، بينما المتوسط الحسابي لفئة المؤسسة الكبيرة بلغت قيمته 3.762 وعليه الفرق $(0.35) = 3.412 - 3.762$ وهو فرق لصالح فئة المؤسسة الكبيرة، وهذا الفرق معنوي وهو ما تظهره قيمة الإحصاء T التي بلغت 9.252 وهي أكبر من 2، كما أن درجة المعنوية بلغت 0.003 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد اختبار "ANOVA" بأن هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

4-3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة

للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة تعزى لمتغير الطابع القانوني للمؤسسة

يوضح الجدول رقم (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة الطابع القانوني للمؤسسة للمحور الاول.

جدول رقم (28) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة

حسب الطابع القانوني للمؤسسة للمحور الاول

الفئة	الطابع القانوني للمؤسسة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عمومية	118	3,302	0,358
2	خاصة	102	3,604	0,430
3	مختلطة	11	3,743	0,300
	المجموع	231	3,456	0,419

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (28) أن هناك تقارب لقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للفئتين (2) و(3) على التوالي: (3,604 و 3,743) و(0,430 و 0,300)، في حين نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفئة (1)، قد بلغا على التوالي: 3,302 و 0,358 وهما قيمتين متميزتين عن قيم الفئتين (2) و(3) بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية للفئتين (2) و(3) من جهة والفئة (1) من جهة أخرى، وهذا ما سنحاول اثباته من خلال نتائج جدول رقم (29) لاختبار "ANOVA" حسب الطابع القانوني للمؤسسة لمدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة .

جدول رقم (29): اختبار "ANOVA" حسب الطابع القانوني للمؤسسة للمحور الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	5,931	2	2,965	19,552	.000
داخل المجموعات	34,579	228	0,152		
المجموع	40,510	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (29) أن قيمة $F = 19.552$ بدرجة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.005 وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية مما يعني أن الاختبار دال وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب الطابع القانوني للمؤسسة فيما يتعلق بالمحور الاول ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، قمنا باستخدام اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) الذي يوضحه الجدول رقم 30

جدول رقم (30): اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب الطابع القانوني للمؤسسة للكشف عن

الفروق الاحصائية

الطابع القانوني للمؤسسة	الطابع القانوني للمؤسسة	Sig.
عمومية	خاصة	0,000
	مختلطة	0,002

0,000	عمومية	خاصة
0,533	مختلطة	
0,002	عمومية	مختلطة
0,533	خاصة	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمؤسستين العمومية والخاصة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، مما يدل على أن القيم دالة وهذا ما يدل على وجود فروق في اجابات مفردات المؤسستين، وكذلك قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمؤسستين العمومية والمختلطة تساوي 0.002 وهي اقل من 0.05، مما يدل على أن القيم دالة وهذا ما يدل على وجود فروق في اجابات مفردات المؤسستين، بينما بلغ مستوى الدلالة بين المؤسستين الخاصة والمختلطة 0.533 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق في إجابات مفردات المؤسستين مما يدل على أن القيم غير دالة، وبالتالي نميز المؤسسة العمومية وهذا يعني أن مصدر الفروق بين آراء مفردات العينة حول مستوى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال صادر عن المؤسسات العمومية التي كانت مختلفة عن آراء مفردات المؤسسات الخاصة والمختلطة وهذا ما يثبته الجدول رقم 31

جدول رقم (31) : اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب الطابع القانوني للمؤسسة يوضح لصالح من كانت الفروق للمحور الاول بالاعتماد على توزيع المتوسط الحسابي للفئات

Subset for alpha = .05		N	الطابع القانوني للمؤسسة
2	1		
	3.3026	118	عمومية
3.6044		102	خاصة
3.7433		11	مختلطة
0.419	1.000		Sig.

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية ناتجة عن متغير الطابع القانوني للمؤسسة لصالح المؤسسات العمومية، وهذا من خلال قيم المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول وكذلك وجود المؤسستين الخاصة والمختلطة في العمود رقم (2) بينما توجد المؤسسة العمومية في العمود (1).

4-4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة

يوضح الجدول رقم (32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب الوظيفة للمحور الاول.

جدول رقم (32) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة

حسب الوظيفة للمحور الاول

الفئة	الوظيفة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مدير مؤسسة	8	3,551	0,272
2	رئيس مصلحة	102	3,461	0,379
3	مسؤول....	121	3,446	0,459
	المجموع	231	3,456	0,419

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للفئتين (2) و(3) على التوالي: 3,461 و 3,446، وهما قيمتين قريبتين من المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر بـ 3,456، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية كبيرة في اجابة مفردات هاتين الفئتين، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفئة الاولى 3,551 وهي قيمة قريبة عن المتوسط الحسابي للمحور الأول، ونفس الملاحظة تنطبق على الانحراف المعياري، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية كبيرة في اجابات مفردات الفئات الثلاث، وهذا ما سنحاول اثباته من خلال نتائج جدول رقم (33) لاختبار "ANOVA" حسب الوظيفة لمدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (33) : اختبار "ANOVA" حسب الوظيفة للمحور الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.086	2	0.043	0.243	0.785

		0.177	228	40.424	داخل المجموعات
			230	40.510	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (33) أن قيمة $F = 0.243$ بدرجة معنوية 0.785 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية مما يعني أن الاختبار غير دال وبموجبه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول مستوى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة والموزعة حسب الوظيفة فيما يتعلق بالمحور الاول .

4-5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

يوضح الجدول رقم (34) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب الخبرة للمحور الاول.

جدول رقم (34) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة

حسب الخبرة للمحور الاول

الفئة	الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أقل من 5 سنوات	28	3,327	0,468
2	من 5 إلى 10 سنوات	83	3,428	0,379
3	أكثر من 15 سنة	120	3,506	0,429
	المجموع	231	3,456	0,419

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للفئتين (2) و (3) على التوالي : 3,428 و 3,506، وهما قيمتين قريبتين من المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر بـ 3,456، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية كبيرة في اجابة مفردات هاتين الفئتين، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفئة الاولى 3,327 وهي قيمة قريبة عن المتوسط الحسابي للمحور الأول، ونفس

الملاحظة تنطبق على الانحراف المعياري، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية كبيرة في اجابات مفردات الفئات الثلاث، وهذا ما سنحاول اثباته من خلال نتائج جدول رقم (35) لاختبار "ANOVA" حسب الخبرة لمدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (35): اختبار "ANOVA" حسب الخبرة للمحور الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,827	2	0,413	2,374	0,095
داخل المجموعات	39,683	228	0,174		
المجموع	40,510	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة $F=2.374$ بدرجة معنوية 0.095 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية مما يعني أن الاختبار غير دال وبموجبه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول مستوى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة والموزعة حسب الخبرة فيما يتعلق بالمحور الاول .

4-6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات

الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي

يوضح الجدول رقم (36) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب المستوى التعليمي للمحور الاول.

جدول رقم (36) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة

حسب المستوى التعليمي للمحور الاول

الفئة	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ابتدائي	0	0	0
2	متوسط	2	3,941	0
3	ثانوي	40	3,554	0,483
4	جامعي	189	3,431	0,402

0,419	3,456	231	المجموع	
-------	-------	-----	---------	--

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (36) أن إجابات مفردات العينة توزعت على ثلاث فئات فقط، كما نلاحظ أن الفئة الثانية انحرافها منعدم وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بينها وبين الفئات الأخرى، ونلاحظ كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للفئتين (3) و(4) على التوالي : 3,554 و 3,431، وهما قيمتين قريبتين من المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر بـ 3,456، ونفس الملاحظة تنطبق على الانحراف المعياري، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية كبيرة في اجابات مفردات الفئات الثلاث، وهذا ما سنحاول اثباته من خلال نتائج جدول رقم (37) لاختبار "ANOVA" حسب المستوى التعليمي لمدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (37): اختبار "ANOVA" حسب المستوى العلمي للمحور الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,976	2	0,488	2,813	0,062
داخل المجموعات	39,534	228	0,173		
المجموع	40,510	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة $F=2.813$ بدرجة معنوية 0.062 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية مما يعني أن الاختبار غير دال وبموجبه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول مستوى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة والموزعة حسب المستوى العلمي فيما يتعلق بالمحور الاول. في الاخير خلصنا إلى :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للطابع القانوني للمؤسسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للوظيفة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي .

ومنه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى للوظيفة، الخبرة والمستوى التعليمي.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة والطابع القانوني للمؤسسة.

5- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة التي تنص : التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة من أجل قبولها أو رفضها ، قامت الباحثة بقياس درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛ ثم ايجاد العلاقة بين استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة باستخدام الاحصاء الاستدلالي (الاستقرائي) عن طريق الانحدار البسيط الخطي والمتعدد، لنخلص في الأخير بنموذج لمعادلة الانحدار.

5-1- قياس درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

الجدول رقم (38) يوضح درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للاستبيان.

جدول رقم (38): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للاستبيان

العبارة	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستعمال
التخطيط والتنظيم	231	4,100	0,471	عالية
يسهل استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التفاعل والتكامل بين المصالح والاقسام في مؤسستنا.	231	4,195	0,545	عالية

19	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يجنب الأخطاء البشرية في التسيير.	231	3,909	0,720	عالية
20	خفض استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسساتنا من التكاليف المالية والإدارية.	231	4,048	0,929	عالية
21	أصبحت المهام في مؤسساتنا تستغرق وقتا قصيرا بعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.	231	4,364	0,573	عالية
22	يساعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية اتخاذ القرار الصحيح .	231	3,987	0,701	عالية
	الرقابة والتوجيه	231	4,069	0,417	عالية
23	استخدام مؤسساتنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أدى إلى دقة المعلومات.	231	4,139	0,581	عالية
24	استخدام مؤسساتنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أدى إلى سرعة الحصول على المعلومات.	231	4,130	0,476	عالية
25	استخدام مؤسساتنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سهلت عملية الرقابة.	231	4,095	0,567	عالية
26	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة وخالية من الأخطاء.	231	3,913	0,576	عالية
27	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يحقق مرونة أكبر في العمل.	231	4,069	0,669	عالية
	التوظيف الإلكتروني	231	3,109	0,693	متوسطة
28	أدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسساتنا إلى توفير امكانية العمل عن بعد من خلال الانترنت.	231	3,329	0,887	متوسطة
29	تستخدم مؤسساتنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التوظيف الإلكتروني .	231	2,801	0,867	متوسطة
30	تلجأ مؤسساتنا في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني.	231	2,784	0,892	متوسطة
31	تضع مؤسساتنا شرط اتقان استعمال وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية التوظيف.	231	3,524	0,918	متوسطة
	المحور الثاني	231	3,806	0,403	عالية

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة **عالية** بالنسبة لجميع عبارات البعد الاول "التخطيط والتنظيم" التالية :

العبرة رقم 18 : يسهل استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التفاعل والتكامل بين المصالح والاقسام في مؤسستنا.

العبرة رقم 19 : استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يجنب الأخطاء البشرية في التسيير.

العبرة رقم 20 : خفض استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستنا من التكاليف المالية والادارية.

العبرة رقم 21 : أصبحت المهام في مؤسستنا تستغرق وقتا قصيرا بعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

العبرة رقم 22: يساعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية اتخاذ القرار الصحيح.

وعليه فإن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة **عالية** بالنسبة للبعد الاول "التخطيط والتنظيم" ككل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,100.

كما نلاحظ من الجدول رقم (33) أن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة **عالية** بالنسبة لجميع عبارات البعد الثاني "الرقابة والتوجيه" التالية :

العبرة رقم 23 : استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أدى إلى دقة المعلومات.

العبرة رقم 24 : استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أدى إلى سرعة الحصول على المعلومات.

العبرة رقم 25 : استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سهلت عملية الرقابة.

العبرة رقم 26 : استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة وخالية من الاخطاء.

العبرة رقم 27 : استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يحقق مرونة أكبر في العمل.

وعليه فإن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة **عالية** بالنسبة للبعد الثاني "الرقابة والتوجيه" ككل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,069 .

كما نلاحظ من الجدول رقم (33) أن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة **متوسطة** بالنسبة لجميع عبارات البعد الثالث "التوظيف الإلكتروني" التالية :

العبرة رقم 28 : أدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستنا إلى توفير امكانية العمل عن بعد من خلال الانترنت.

العبرة رقم 29 : تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التوظيف الإلكتروني .

العبرة رقم 30 : تلجأ مؤسستنا في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني.

العبرة رقم 31 : تضع مؤسستنا شرط اتقان استعمال وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية التوظيف.

وعليه فإن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة **متوسطة** بالنسبة للبعد الثالث "التوظيف الإلكتروني" ككل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,109.

أما بالنسبة لدرجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة للمحور الثاني ككل فهي عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,806.

5-2- اختبار العلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

لاختبار العلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، باعتبار ان التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تؤثر في تسيير الموارد البشرية، لابد من ايجاد قوة الارتباط بين هذه المتغيرات ومن ثم ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد المحور الثاني أي للتخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه والتوظيف الإلكتروني، ثم في الاخير ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد للمحور الثاني ككل، وقبل ذلك لابد من تحديد المتغيرات ورموزها كالآتي:

المحور الثاني :تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية

المتغير التابع الأول : تسيير الموارد البشرية GRH

أبعاد المحور الثاني :

البعد الاول (التخطيط والتنظيم) : X_1 المتغير المستقل الأول.

البعد الثاني (الرقابة والتوجيه) : X_2 المتغير المستقل الثاني.

البعد الثالث (التوظيف الالكتروني) : X_3 المتغير المستقل الثالث.

معاملات الانحدار : β_1 ، β_2 ، β_3

الثوابت : α_1 ، α_2 ، α_3

و منه الشكل العام لنماذج معادلات الانحدار الخطي البسيط يكون كالآتي :

$$GRH = \alpha + \beta X_i$$

لكن رجوعاً للواقع، فمن البديهي أن لا تقع النقاط تماماً على خط الانحدار وبالتالي فإن العلاقة الخطية ($GRH = \alpha + \beta X_i$)، يجب أن تعدل لكي تضم خطأ عشوائي يرمز له بالرمز e_i ، حيث يمثل انحراف القيم التقديرية عن القيم الحقيقية، ويفترض في متغير الخطأ العشوائي أنه موزع طبيعياً، قيمته المتوقعة مساوية للصفر وتباينه ثابت وأن الأخطاء غير مترابطة ببعضها البعض، فتصبح المعادلة بالشكل التالي:

$GRH = \alpha + \beta X_i + e_i$ ، وهناك عدة طرق لتحديد أفضل خط مستقيم لعينة المشاهدات، من بينها طريقة المربعات الصغرى التي تتضمن تصغير مجموع المربعات لانحراف النقاط الرأسية عن الخط إلى أدنى حد ممكن، وبعد الاشتقاق الجزئي بالنسبة لـ α و β نحصل على مقديهما على التوالي : α و β ومنه الشكل العام لمعادلة الانحدار الخطي البسيط المدرج أعلاه هو : $GRH = \alpha + \beta X_i$

و بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS يمكن استخراج قيم : α و β طبقاً لمخرجات SPSS لبيانات الاستبيان؛ و على العموم هذا هو المبدأ الأساسي لجميع النماذج معادلات الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد التي سنستخرجها من البرنامج الإحصائي SPSS .
ومنه فإن :

نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الأول : $GRH_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$

نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الثاني : $GRH_2 = \alpha_2 + \beta_2 X_2$

نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الثالث : $GRH_3 = \alpha_3 + \beta_3 X_3$

أما نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثاني ككل فهي بالشكل التالي :

$$GRH = \alpha + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3$$

5-2-1- نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول التخطيط والتنظيم

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الأول التخطيط والتنظيم (من العبارة 18 إلى 22) ينبغي تحديد معامل الارتباط بين GRH والبعد الأول التخطيط والتنظيم X_1 وهذا ما يوضحه الجدول رقم 39.

جدول رقم (39) : قيمة معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد الأول

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e_i
1	0.819	0.671	0.2318

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين GRH والبعد الاول التخطيط والتنظيم X_1 في المؤسسات محل الدراسة قوية جدا حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.819 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.671 وهي قيمة قوية، وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في التخطيط والتنظيم بنسبة 67.1% . أي كلما كان التخطيط والتنظيم جيد كلما كان تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية كبير، وأن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ. ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 40.

جدول رقم (40) : اختبار "ANOVA" للمحور الثاني والبعد الاول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	25.113	1	25.113	467.143	0.000
البواقي	12.311	229	0.054		
المجموع	37.424	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (40) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين GRH والبعد الاول التخطيط والتنظيم X_1 ، ومن الجدول رقم 41 يمكن استخلاص هذه المعادلة .

جدول رقم (41) : قيمة معالم الانحدار للمحور الثاني والبعد الاول

النموذج	معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
1	الثابت α_1	6.961	0.000
	معامل البعد الأول β_1	21.613	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي :

$$GRH_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$$

$$GRH_1 = 0.932 + 0.701X_1$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_1 ، β_1 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.701 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 21.613، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين GRH والبعد الاول التخطيط والتنظيم X_1 ،

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة للانحدار الخطي البسيط أن بعد التخطيط والتنظيم يؤثر بنسبة 70.1 % في تسيير الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

مما سبق نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على التخطيط والتنظيم ومن ثم على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة .

5-2-2- نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الثاني الرقابة والتوجيه

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الثاني الرقابة والتوجيه (من العبارة 23 إلى 27) ينبغي تحديد معامل الارتباط بين GRH والبعد الثاني الرقابة والتوجيه X_2 وهذا ما يوضحه الجدول رقم 42.

جدول رقم (42) :قيمة معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد الثاني

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e_i
---------	------------------	---------------------	---------------------------------

0.2345	0.663	0.815	1
--------	-------	-------	---

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين GRH والبعد الثاني الرقابة والتوجيه X_2 في المؤسسات محل الدراسة قوية جدا حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.815 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.663 وهي قيمة قوية وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في الرقابة والتوجيه بنسبة 66.3% . أي كلما كانت الرقابة والتوجيه جيدة كلما كان تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية كبير، وأن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ. ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 43.

جدول رقم (43): اختبار "ANOVA" للمحور الثاني والبعد الثاني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	24.829	1	24.829	451.446	0.000
البواقي	12.595	229	0.055		
المجموع	37.424	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (43) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين GRH والبعد الثاني الرقابة والتوجيه X_2 ، ومن الجدول رقم 44 يمكن استخلاص هذه المعادلة .

جدول رقم (44): قيمة معالم الانحدار للمحور الثاني والبعد الثاني

النموذج		معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
1	الثابت α_2	0.597	3.935	0.000
	معامل البعد الثاني β_2	0.789	24.247	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي :

$$GRH_2 = \alpha_2 + \beta_2 X_2$$

$$GRH_2 = 0.597 + 0.789X_2$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_2 ، β_2 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.789 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 24.247، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين GRH والبعد الثاني الرقابة والتوجيه X_2 . كما يوضح هذا النموذج لمعادلة للانحدار الخطي البسيط أن بعد الرقابة والتوجيه يؤثر بنسبة 78.9 % في تسيير الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

مما سبق نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير إيجابي على الرقابة والتوجيه ومن ثم على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة .

5-2-3- نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الثالث التوظيف الإلكتروني

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الثالث التوظيف الإلكتروني (من العبارة 28 إلى 31) ينبغي تحديد معامل الارتباط بين GRH والبعد الثالث التوظيف الإلكتروني X_3 وهذا ما يوضحه الجدول رقم 45.

جدول رقم (45): قيمة معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد الثالث

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e_i
1	0.729	0.531	0.2768

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين GRH والبعد الثالث التوظيف الإلكتروني X_3 في المؤسسات محل الدراسة قوية جدا حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.729 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.531 وهي قيمة قوية وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في التوظيف الإلكتروني بنسبة 53.1 % . أي كلما كان التوظيف الإلكتروني جيد كلما كان تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية كبير، وأن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ.

ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 46.

جدول رقم (46): اختبار "ANOVA" للمحور الثاني والبعد الثالث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	19.870	1	19.870	259.201	0.000
البواقي	17.555	229	0.077		
المجموع	37.425	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (46) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين GRH والبعد الثالث التوظيف الالكتروني X_3 ، ومن الجدول رقم 47 يمكن استخلاص هذه المعادلة .

جدول رقم (47): قيمة معالم الانحدار للمحور الثاني والبعد الثالث

النموذج		معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
1	الثابت α_3	2.487	29.637	0.000
	معامل البعد الثالث β_3	0.424	16.100	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي :

$$GRH_3 = \alpha_3 + \beta_3 X_3$$

$$GRH_3 = 2.487 + 0.424X_3$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_3 ، β_3 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.424 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاء t بـ 16.100، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين GRH والبعد الثالث التوظيف الالكتروني X_3 .

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة للانحدار الخطي البسيط أن بعد التوظيف الالكتروني يؤثر بنسبة 42.4 % في تسيير الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

مما سبق نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على التوظيف الالكتروني ومن ثم على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة .

5-3- نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثاني

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثاني تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ينبغي تحديد معامل الارتباط بين GRH والابعاد الثلاثة المكونة له وهذا ما يوضحه الجدول رقم 48.

جدول رقم (48): قيمة معامل الارتباط بين المحور الثاني والابعاد الثلاثة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e_i
1	1.000	1.000	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين GRH والابعاد الثلاثة (التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه والتوظيف الالكتروني) في المؤسسات محل الدراسة قوية جدا، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 1.000 وهي قيمة عالية، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 1.000 وهي قيمة قوية وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في الابعاد الثلاثة (التخطيط و

التنظيم، الرقابة والتوجيه والتوظيف الالكتروني) بنسبة 100% . أي كلما كان استخدام التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه والتوظيف الالكتروني بصفة مستمرة وجيدة، كلما كان تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية كبير، وأن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ.

ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 49.

جدول رقم (49): اختبار "ANOVA" للمحور الثاني والابعاد الثلاثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	37.424	3	12.475	2×10^{17}	0.000
البواقي	0.000	227	0.000		
المجموع	37.424	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (49) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن إيجاد نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد بين GRH والابعاد الثلاثة ، ومن الجدول رقم 50 يمكن استخلاص هذه المعادلة .

جدول رقم (50): قيمة معالم الانحدار للمحور الثاني والابعاد الثلاثة

النموذج	المعامل	معامل الانحدار	T	مستوى المعنوية
1	الثابت α	$1.13 \cdot 10^{-14}$	0.000	1.000
	معامل البعد الأول λ_1	0.357	$2 \cdot 10^8$	0.000
	معامل البعد الأول λ_2	0.357	$2 \cdot 10^8$	0.000
	معامل البعد الأول λ_3	0.286	$4 \cdot 10^8$	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد بالشكل التالي :

$$GRH = \alpha + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3$$

$$GRH = 1.13 \cdot 10^{-14} + 0.357X_1 + 0.357X_2 + 0.286 X_3$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) أن معاملات النموذج المقدر $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \alpha$ معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار للبعد الأول تساوي 0.357 وقيمة معامل الانحدار للبعد الثاني تساوي 0.357 في حين قيمة معامل الانحدار للبعد الثالث تساوي 0.286، وهي قيم موجبة ومعنوية، كما أن قيم الاحصاء t لجميع الابعاد أعلى من 2، مما يدل على أن معاملات الانحدار معنوية، وهو ما أثبتته قيم المعنوية في الجدول أعلاه والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين GRH والابعاد الثلاثة (التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه والتوظيف الالكتروني).

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة الانحدار المتعدد أن بعد التخطيط والتنظيم يؤثر بنسبة 35.7 % وبعد الرقابة والتوجيه يؤثر بنسبة 35.7 % بينما بعد التوظيف الالكتروني يؤثر بنسبة 28.6 % في تسيير الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وهي نسب عالية، يعني أنه لا توجد عوامل أخرى (عدا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه والتوظيف الالكتروني) تؤثر في تسيير الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

مما سبق نؤكد على أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، ونستنتج أن التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائية محل الدراسة يكون عند استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

ومنه يمكن أن نستخرج نموذج للعلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتسيير الموارد

البشرية من خلال الشكل رقم (16):

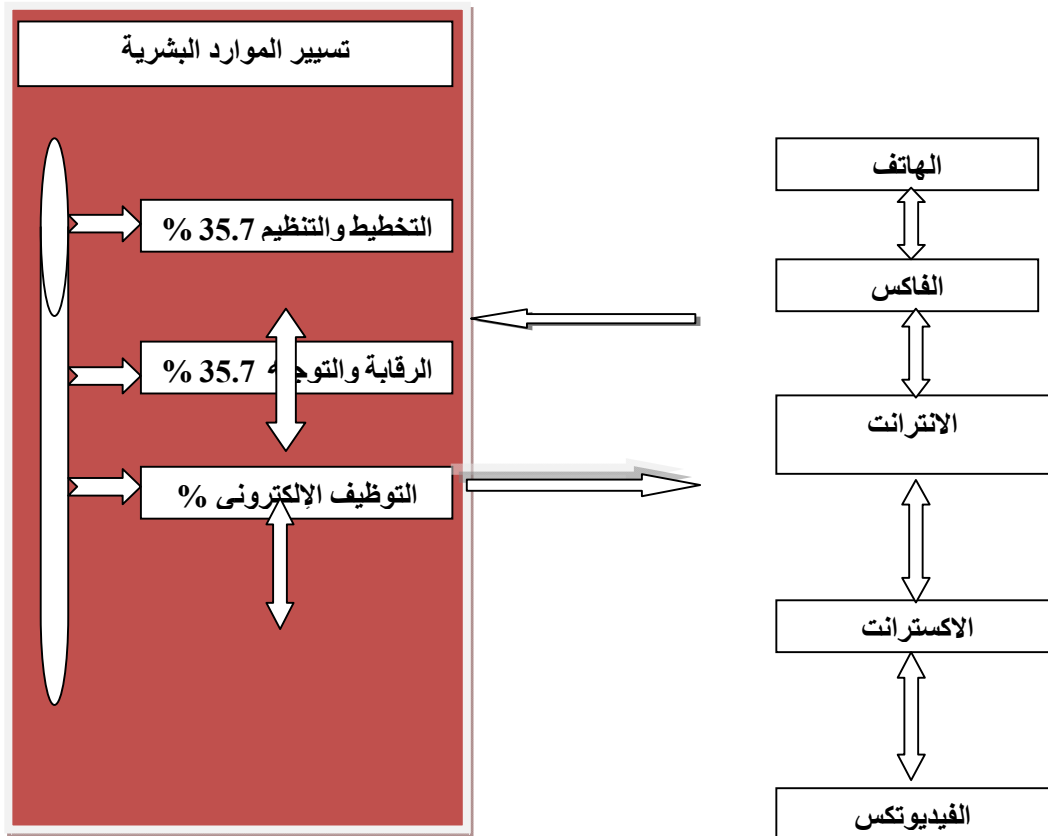
شكل رقم(16): يمثل نموذج للعلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

وتسيير الموارد البشرية

المتغير التابع

المتغير المستقل

التكنولوجيات الحديثة للإعلام
والاتصال



المصدر : من اعداد الباحثة

و عليه يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

6- تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة التي تنص : التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال

لها تأثير ايجابي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة من أجل قبولها أو رفضها ، قامت الباحثة بقياس درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛ ثم ايجاد العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة باستخدام الاحصاء الاستدلالي (الاستقرائي) عن طريق الانحدار البسيط الخطي والمتعدد، لنخلص في الأخير بنموذج لمعادلة الانحدار.

6-1- قياس درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

الجدول رقم (51) يوضح درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث للاستبيان.

جدول رقم (51): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور الثالث للاستبيان

العبارة	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
تنمية نظام معلومات الموارد البشرية	231	3,809	0,445	عالية
32 تتوفر لدى مؤسستنا نظم وقواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية.	231	3,983	0,740	عالية
33 توفر مؤسستنا التدريب الكافي على نظم المعلومات المستخدمة فيها.	231	3,597	0,828	متوسطة
34 استخدام نظم معلومات سهل عملية ترقية الموظفين في مؤسستنا .	231	3,342	0,969	متوسطة
35 تساهم قاعدة البيانات المتاحة في مؤسستنا في تقليل تكاليف الاخطار وحوادث العمل.	231	3,636	0,767	متوسطة
36 يستعمل البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي مؤسستنا.	231	3,675	0,901	متوسطة
37 استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة وخالية من الاخطاء.	231	3,935	0,560	عالية
38 استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يحمي مؤسستنا من التلاعب.	231	3,939	0,670	عالية
39 استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مثل (بطاقة ممغنطة , أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الامني في مؤسستنا.	231	4,229	0,682	عالية
40 استخدام الانترنت والاكسترنات يؤدي إلى التقليل من استنساخ الوثائق والارشيف وانخفاض تكاليف الارسال.	231	3,939	0,837	عالية
تنمية الكفاءات البشرية	231	3,608	0,490	متوسطة
41 الكفاءة البشرية المتوفرة في مؤسستنا قادرة على التسيير الالكتروني.	231	3,537	0,817	متوسطة
42 تعمل مؤسستنا على ابقاء القيادة الادارية مواكبة للتغيرات	231	3,632	0,757	متوسطة

				المتسارعة في وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال .	
43	استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستنا حقوق تكافؤ الفرص التدريبية والتكوينية بين الموظفين.	231	3,576	0,787	متوسطة
44	الاستمرار في التدريب أو التكوين في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أدى إلى ارتفاع مستوى الاداء في مؤسستنا.	231	3,745	0,679	متوسطة
45	استخدام نظم معلومات الالكترونية في مؤسستنا أدى إلى تخفيض الجهد .	231	4,013	0,707	عالية
46	استخدام الشبكات في مؤسستنا شجع التعاون بين أعضائها حيث تزداد الوظائف المنجزة جماعيا .	231	3,671	0,837	متوسطة
47	تنظم مؤسستنا دورات تدريبية أو تكوينية عن بعد للموظفين.	231	3,030	0,841	متوسطة
48	تقوم مؤسستنا بتنظيم دورات التدريب او التكوين بصفة مستمرة.	231	3,407	0,986	متوسطة
49	استخدام مؤسستنا للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سمح بالتكوين أثناء العمل نفسه دون انقطاع.	231	3,762	0,780	عالية
50	يتم في مؤسستنا تحديد الاحتياجات التدريبية أو التكوينية باستخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.	231	3,506	0,908	متوسطة
51	تحفز مؤسستنا الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لأداء مهامهم.	231	3,814	0,676	عالية
	المحور الثالث	231	3,698	0,432	متوسطة

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عالية بالنسبة لعبارات البعد الرابع "تنمية نظام معلومات الموارد البشرية للمحور الثالث" التالية :

العبارة رقم 32 : تتوفر لدى مؤسستنا نظم وقواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية.

العبارة رقم 37 : استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يساعد على الحصول

على معلومات صحيحة وخالية من الاخطاء.

العبارة رقم 38 : استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يحمي مؤسستنا من التلاعب.

العبارة رقم 39 : استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مثل(بطاقة ممغنطة، أرقام

سرية للدخول...) يدعم الجانب الامني في مؤسستنا.

العبارة رقم 40 : استخدام الانترنت والاكسترنانت يؤدي إلى التقليل من استنساخ الوثائق و الارشيف وانخفاض تكاليف الارسال.

بينما كانت درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة متوسطة بالنسبة لعبارات البعد الرابع "تنمية نظام معلومات الموارد البشرية" للمحور الثالث التالية :

العبارة رقم 33 : توفر مؤسستنا التدريب الكافي على نظم المعلومات المستخدمة فيها.

العبارة رقم 34 : استخدام نظم معلومات سهل عملية ترقية الموظفين في مؤسستنا .

العبارة رقم 35 : تساهم قاعدة البيانات المتاحة في مؤسستنا في تقليل تكاليف الاخطار وحوادث العمل.

العبارة رقم 36 : يستعمل البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي مؤسستنا.

وعليه فإن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عالية بالنسبة للبعد الرابع " تنمية نظام معلومات الموارد البشرية" ككل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,809.

كما نلاحظ من الجدول رقم (51) أن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عالية بالنسبة لعبارات البعد الخامس "تنمية الكفاءات البشرية" للمحور الثالث التالية :

العبارة رقم 45 : استخدام نظم معلومات الالكترونية في مؤسستنا أدى إلى تخفيض الجهد .

العبارة رقم 49 : استخدام مؤسستنا للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سمح بالتكوين أثناء العمل نفسه دون انقطاع.

العبارة رقم 51 : تحفز مؤسستنا الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال لأداء مهامهم.

بينما كانت درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة متوسطة بالنسبة لعبارات البعد الخامس "تنمية الكفاءات البشرية" للمحور الثالث التالية :

العبارة رقم 41 : الكفاءة البشرية المتوفرة في مؤسستنا قادرة على التسيير الالكتروني.

العبارة رقم 42 : تعمل مؤسستنا على ابقاء القيادة الادارية مواكبة للتغيرات المتسارعة في وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال .

العبارة رقم 43 : استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية والتكوينية بين الموظفين.

العبارة رقم 44 : الاستمرار في التدريب أو التكوين في التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال أدى إلى ارتفاع مستوى الاداء في مؤسستنا.

العبارة رقم 46 : استخدام الشبكات في مؤسستنا شجع التعاون بين أعضائها حيث تزداد الوظائف المنجزة جماعيا .

العبارة رقم 47 : تنظم مؤسستنا دورات تدريبية أو تكوينية عن بعد للموظفين.

العبارة رقم 48 : تقوم مؤسستنا بتنظيم دورات التدريب او التكوين بصفة مستمرة.

وعليه فإن درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة متوسطة بالنسبة للبعد الخامس "تنمية الكفاءات البشرية " ككل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,806.

أما بالنسبة لدرجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة للمحور الثالث ككل فهي متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,698.

6-2- اختبار العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال و تسيير الموارد البشرية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

لاختبار العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، باعتبار ان التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال تؤثر في تنمية الموارد البشرية، لابد من ايجاد قوة الارتباط بين هذه المتغيرات ومن ثم ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد المحور الثالث أي تنمية نظام معلومات الموارد البشرية وتنمية الكفاءات البشرية، ثم في الاخير ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد للمحور الثالث ككل، وقبل ذلك لابد من تحديد المتغيرات ورموزها كالآتي :

المحور الثالث : تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية : المتغير التابع الثاني DRH

أبعاد المحور الثالث :

البعد الرابع (تنمية نظام معلومات الموارد البشرية): X_4 المتغير المستقل الرابع
 البعد الخامس (تنمية الكفاءات البشرية): X_5 المتغير المستقل الخامس
 معاملات الانحدار : β_4, β_5
 الثوابت : α_4, α_5

و منه الشكل العام لنماذج معادلات الانحدار يكون كالآتي :

نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الرابع : $DRH_4 = \alpha_4 + \beta_4 X_4$

نموذج معادلة الانحدار البسيط للبعد الخامس : $DRH_5 = \alpha_5 + \beta_5 X_5$

أما نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثالث ككل فهي بالشكل التالي :

$$DRH = \alpha + \lambda_4 X_4 + \lambda_5 X_5$$

6-2-1- نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الرابع تنمية نظام معلومات الموارد البشرية

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الرابع تنمية نظام معلومات الموارد البشرية (من العبارة 32 إلى 40) ينبغي تحديد معامل الارتباط بين DRH والبعد الرابع تنمية نظام معلومات الموارد البشرية X_4 وهذا ما يوضحه الجدول رقم 52.

جدول رقم (52): قيمة معامل الارتباط بين المحور الثالث والبعد الرابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e_i
1	0.891	0.794	0.1964

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين DRH والبعد الرابع تنمية نظام معلومات الموارد البشرية X_4 في المؤسسات محل الدراسة قوية جدا حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.891 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.794 وهي قيمة قوية وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في تنمية نظام معلومات الموارد البشرية بنسبة 79.4 % . أي كلما كانت تنمية جيدة لنظام معلومات الموارد البشرية كلما كان تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية كبير، وأن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ.

ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 53.

جدول رقم (53): اختبار "ANOVA" للمحور الثالث والبعد الرابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	34.114	1	34.114	884.404	0.000 ^a
البواقي	8.833	229	0.039		
المجموع	42.947	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (53) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين DRH والبعد الرابع تنمية نظام معلومات الموارد البشرية X_4 في المؤسسات محل الدراسة، ومن الجدول رقم 54 يمكن استخلاص هذه المعادلة.

جدول رقم (54): اقيمة معالم الانحدار للمحور الثالث والبعد الرابع

النموذج		معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
1	الثابت α_4	0.406	3.638	0.000
	معامل البعد الرابع β_4	0.865	29.739	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي :

$$DRH_4 = \alpha_4 + \beta_4 X_4$$

$$DRH_4 = 0.406 + 0.865 X_4$$

نلاحظ من خلال رقم (54) معاملات النموذج المقدر α_4, β_4 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.865 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 29.739، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين DRH والبعد الرابع تنمية نظام معلومات الموارد البشرية.

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة للانحدار الخطي البسيط أن بعد تنمية نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر بنسبة 86.5% في تنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

مما سبق نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تنمية نظام معلومات الموارد البشرية ومن ثم على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

6-2-2- نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الخامس تنمية الكفاءات البشرية

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد الخامس تنمية الكفاءات البشرية (من العبارة 41 إلى 51) ينبغي تحديد معامل الارتباط بين DRH والبعد الخامس تنمية الكفاءات البشرية X_5 وهذا ما يوضحه الجدول رقم 55.

جدول رقم (55): قيمة معامل الارتباط بين المحور الثالث والبعد الخامس

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e i
1	0.941	0.886	0.1461

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين DRH والبعد الخامس تنمية الكفاءات البشرية X_5 في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قوية جدا حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0.941 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.886 وهي قيمة قوية وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في تنمية الكفاءات البشرية بنسبة 88.6 % . أي كلما كانت تنمية جيدة للكفاءات البشرية كلما كان تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية كبير، و أن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ.

ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 56.

جدول رقم (56): اختبار "ANOVA" للمحور الثالث والبعد الخامس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	38.053	1	38.053	1780.517	0.000
البواقي	4.894	229	0.021		
المجموع	42.947	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (56) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين DRH والبعد الخامس تنمية الكفاءات البشرية X_5 في المؤسسات محل الدراسة ، ومن الجدول رقم 57 يمكن استخلاص هذه المعادلة .

جدول رقم (57): اقيمة معالم الانحدار للمحور الثالث والبعد الخامس

النموذج	معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
1	الثابت α_5	9.774	0.000
	معامل البعد الرابع β_5	42.196	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

$$DRH_5 = \alpha_5 + \beta_5 X_5$$

$$DRH_5 = 0.701 + 0.831 X_5$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57) أن معاملات النموذج المقدر α_5, β_5 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.831 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 42.196، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية

في الجدول والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين DRH والبعد الخامس تنمية الكفاءات البشرية X_5 .

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة للانحدار الخطي البسيط أن بعد تنمية الكفاءات البشرية يؤثر بنسبة 83.1 % في تنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

مما سبق نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تنمية الكفاءات البشرية ومن ثم على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

3-6- نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثالث

لإيجاد نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثالث تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ينبغي تحديد معامل الارتباط بين DRH وبعديه المكونة له وهذا ما يوضحه الجدول رقم 58.

جدول رقم (58): قيمة معامل الارتباط بين المحور الثالث وبعديه

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير e_i
1	1.000	1.000	0.000

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين DRH وبعديه المكونة له في المؤسسات محل الدراسة قوية جدا حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 1.000 وهي قيمة عالية جدا، مما يعني أن هذه العلاقة قوية

وطردية، كذلك من الجدول أعلاه يبين لنا قوة هذه العلاقة عن طريق معامل التحديد الذي يساوي 1.000 وهي قيمة مرتفعة جدا وتدل على أن تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية تفسرها التغيرات التي تحدث في تنمية نظام معلومات الموارد البشرية وتنمية للكفاءات البشرية، مما يعني أن نموذج هذه العلاقة صالح للتنبؤ، ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي من خلال الجدول رقم 59.

جدول رقم (59): اختبار "ANOVA" للمحور الثالث وبُعديه

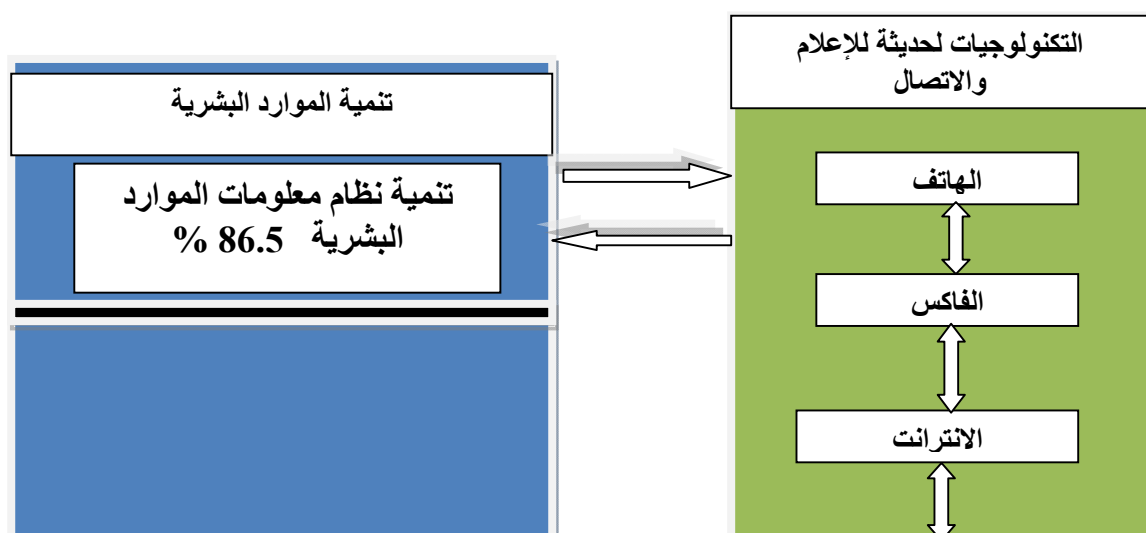
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	42.947	2	21.473		
البواقي	0.000	229	0.000		
المجموع	42.947	230			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

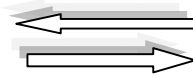
نلاحظ من الجدول رقم (59) أعلاه أن اختبار "ANOVA" لم يتمكن من تحديد مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي لا يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد بين DRH وبعديه، وعليه فقد اكتفت الباحثة بدراسة تأثير كل بعد على حده، أي تحليل نموذجين، يتعلق النموذج الأول بالبعد الرابع (تنمية نظام معلومات الموارد البشرية)، والبعد الخامس (تنمية الكفاءات البشرية)، لأن تنمية الكفاءات البشرية تتم بعدة أنظمة أهمها نظام معلومات الموارد البشرية، أي العلاقة متداخلة بين البُعدين ومتسلسلة، أي لا بد من تنمية نظام معلومات الموارد البشرية ثم تأتي تنمية الكفاءات الموارد البشرية.

ومنه يمكن أن نستخرج نموذج للعلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتنمية الموارد البشرية من خلال الشكل رقم (17):

شكل رقم (17): يمثل نموذج للعلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتنمية الموارد البشرية



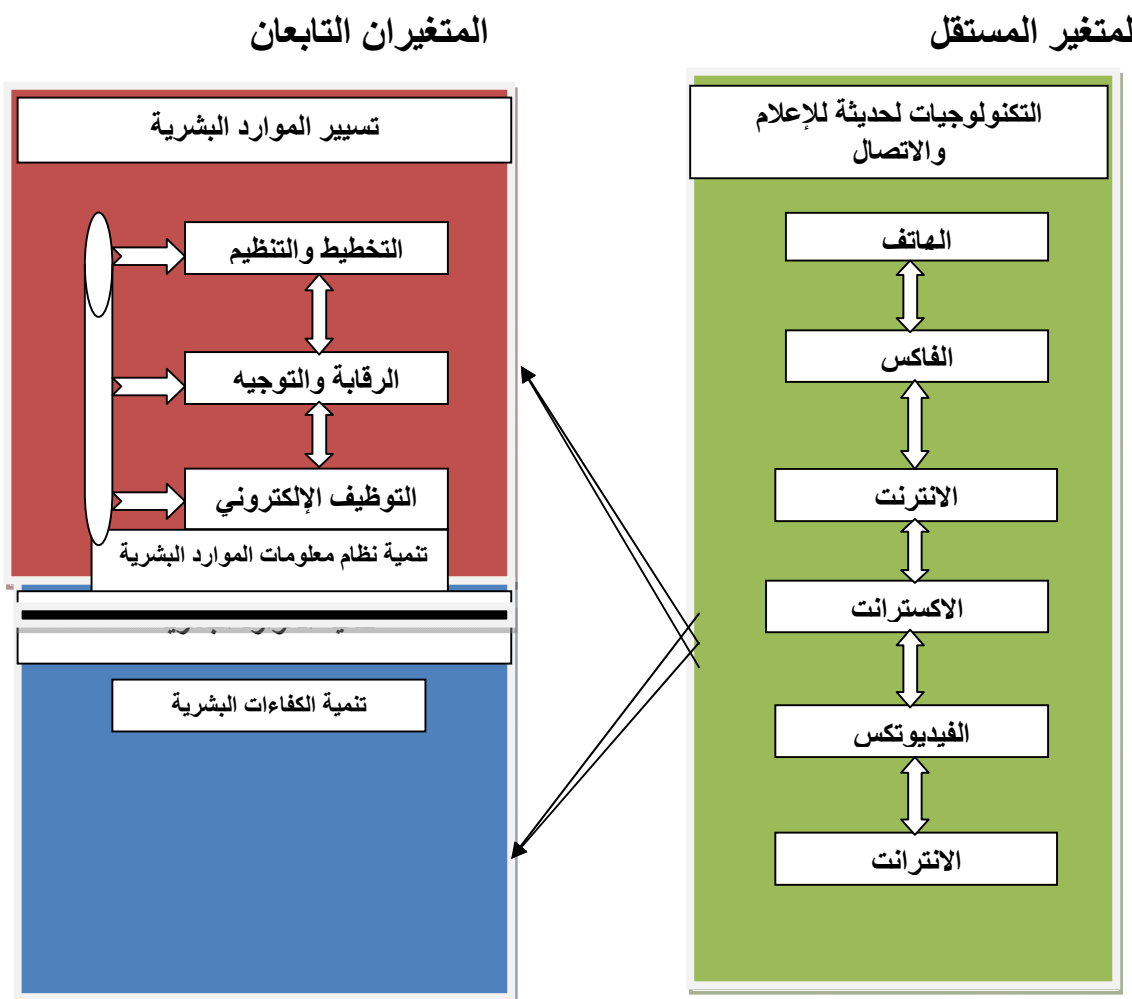
تنمية الكفاءات البشرية
83.1 %



المصدر : من اعداد الباحثة

أما الشكل رقم(18) يمثل نموذج الدراسة الذي يبين أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير على تسيير وتنمية الموارد البشرية كما هو موضح في الآتي .:

شكل رقم(18): يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادي الجزائرية محل الدراسة.

خلاصة الفصل

أصبحت نماذج الاعمال التقليدية غير قادرة على مواجهة متطلبات الاقتصاد العالمي الجديد، بفضل سرعة التطورات التكنولوجية، ويعتبر استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية نقلة نوعية ، خاصة في تسيير وتنمية الموارد البشرية، و من خلال دراستنا الميدانية التي تناولنا فيها دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، استخدمنا استبيان محكم وزع على عينة من مدراء ومسيرين لـ 18 مؤسسة اقتصادية ناشطة بولاية المسيلة، بلغ عددها 231 مفردة، لمعرفة دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث قسم الاستبيان إلى أربعة محاور هي كالآتي :

المحور الأول: شمل البيانات العامة لمفردات العينة من حيث طبيعة نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة، الطابع القانوني للمؤسسة، الوظيفة، الخبرة والمستوى التعليمي.

المحور الثاني: تناولنا فيه مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير تنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث: حاولنا فيه معرفة مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية.

المحور الرابع: حاولنا فيه معرفة مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تنمية الموارد البشرية.

وقد بينت الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير تنمية الموارد البشرية لكن بدرجة متوسطة اي لابد عليها بذل جهد أكبر في هذا المجال لتحقيق درجة الاستخدام المثلى. وأن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



من متطلبات اقتصاد المعرفة تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مختلف المجالات، خاصة في مجال ادارة المؤسسات الاقتصادية من أجل تطويرها و تحديثها، مما نتج عن ذلك ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية ،ومن هذا الاطار اندرجت دراستنا التي اهتمت بدور التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ،وقد تم تقسيم هذا العمل إلى قسمين :الأول نظري والثاني تطبيقي .

اشتمل القسم النظري على أربعة فصول ،تم التطرق في الفصل الاول إلى الاطار التصوري و الفكري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية،حيث تعرفنا على ماهية إدارة الموارد البشرية،أهميتها وأهدافها،ثم بينا الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر و الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالإضافة أهمية الموارد البشرية ،أهدافها ونشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية ثم عرجنا على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي مع تبيان أثر التغيرات الحديثة على إدارة الموارد البشرية ،ثم تطرقنا لأبرز التحديات و الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ،لكن قبل أن نختم الفصل تناولنا المفاهيم العامة للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على المؤسسة في النظرية الاقتصادية بالإضافة إلى تعريفها ،أهدافها و أنواعها.

أما الفصل الثاني فخصص لتسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية،فعرفنا مفهوم تسيير الموارد البشرية وظائفها في المؤسسة الاقتصادية ثم بينا الأهداف والعوامل المؤثرة على تسيير وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية مع توضيح أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،كما تطرقنا لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية،فتناولنا المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية و مكونات نظام تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى وسائل و مقاييس تنمية الموارد البشرية مع تبيان أهمية التخطيط في مجال تنمية الموارد البشرية ،استراتيجية تكوين و تنمية الموارد البشرية ،دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وكيفية صيانة الموارد البشرية و الحفاظ عليها ،ثم ختمنا الفصل بأسس تنمية الموارد البشرية في الشريعة الإسلامية.

في حين تناولنا في الفصل الثالث نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ،فأوضحنا تعريفه ،أهميته ،أهدافه ،مع إبراز التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية وكيفية تشغيله والمراحل التي يمر بها عمل نظام معلومات الموارد البشرية وأهم أنواعه وكيفية هيكلته بالإضافة إلى

تبيان كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية ،دوره ومزاياه ،أهم تطبيقاته و في الاخير تعرفنا على نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

في حين محتوى الفصل الرابع ارتكزى حول استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية،فتطرقنا إلى ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال،وأهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية،بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية وفي تسييرها الالكتروني،ثم بينا أثر تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على وظيفة الموارد البشرية مع اسهاماتها في تنمية الموارد البشرية ودورها في تنمية الكفاءات البشرية مع تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

أما الفصل الخامس فقد خصص للدراسة الميدانية،و هي دراسة مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية المسيلة ،حيث تطرقنا أولا للجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم لتحليل مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية على العينة،و ذلك عن طريق اعتمادنا على استبيان تم توزيعه على 18 مؤسسة اقتصادية ناشطة بولاية المسيلة،حيث كان موجه إلى المدراء و المسيرين في هذه المؤسسات؛تم توزيع 260 استبيان،لكن استرجع 240 و كانت الصالحة للتحليل 231 استبيان ،ثم قمنا بتحليل محاور الاستبيان عن طريق برنامج SPSS إصدار 15 باستخدام التكرارات معامل الثبات ،النسب المئوية،المتوسطات الحسابية،الانحراف المعياري،تحليل التباين،معامل الارتباط وتحليل الانحدار ، ثم قمنا بتحليل البيانات بعد ذلك تفسير النتائج تبعا لفرضيات الدراسة ،لنخلص في الاخير من خلال دراستنا لموضوع استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للإجابة على الاشكالية المطروحة و الفروض التابعة لها سواء بنفيها أو اثباتها ،فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات التالية:

1- النتائج

* من الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- بالنسبة للفرضية الأولى تم قبولها والتي تنص : "تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بدرجة متوسطة في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة "،حيث أظهرت اجابات افراد العينة حول درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة بين الدرجة المتوسطة و العالية ،لكن الدرجة الغالبة هي درجة الاستخدام المتوسطة.و بالتالي تم اثبات قبول هذه الفرضية.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغيرات البيانات العامة"، حيث من أجل اثبات هذه الفرضية أو نفيها تم استخدام اختبار أنوفا "ANOVA" الذي يظهر دلالة الاختبار والذي بموجبه يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ثم قمنا باستخدام اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) لمعرفة لصالح من كانت الفروق الإحصائية في حالة وجودها، في الأخير توصلنا إلى :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى للوظيفة، الخبرة و المستوى التعليمي، ومنه تم قبول هذه الفرضية.

- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة و الطابع القانوني للمؤسسة، ومنه تم رفض هذه الفرضية.

- بالنسبة للفرضية الثالثة فقد تم قبولها والتي تنص على أن "التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، وأولاً أظهرنا درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، فتوصلنا أن هذه الدرجة كانت عالية، ثانياً فيما يخص العلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، فأثبتنا هذه العلاقة من خلال عدة اختبارات، في الأخير تمكنا من اثبات هذه العلاقة التي كانت قوية وطردية، وحسب نموذج الانحدار المتعدد الرياضي الذي توصلنا إليه فإن بُعد التخطيط و التنظيم يؤثر بنسبة 35.7 % و بُعد الرقابة و التوجيه يؤثر بنسبة 35.7 % بينما بُعد التوظيف الإلكتروني يؤثر بنسبة 28.6 % في تسيير الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، ومن ثم تم قبول الفرضية الثالثة.

- بالنسبة للفرضية الرابعة فقد تم قبولها والتي تنص على أن "التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، وأولاً أظهرنا درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، فتوصلنا أن هذه الدرجة كانت متوسطة، ثانياً فيما يخص العلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، فأثبتنا هذه العلاقة من خلال عدة اختبارات، في الأخير تمكنا من اثبات هذه العلاقة التي كانت قوية و طردية، لكن لم نتمكن من ايجاد نموذج رياضي لانحدار متعدد، بل اكتفينا بدراسة تأثير كل بُعد على حده، فتوصلنا إلى أن بُعد تنمية نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر بنسبة 86.5 % في تنمية الموارد البشرية باستخدام

التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ،وأن ما نسبته 19.64 % تعود لعوامل أخرى ،و من جهة أخرى توصلنا إلى أن بُعد تنمية الكفاءات البشرية يؤثر بنسبة 83.1 % في تنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ،وأن ما نسبته 14.61 % تعود لعوامل أخرى ،ومن ثم تم قبول الفرضية الرابعة.

* بالإضافة إلى النتائج السابقة ،توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نورد أهمها في الآتي :

- إن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أصبحت واقعا لا بد من استغلالها و الاستفادة من ايجابياتها؛
- إن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يحد من التحيز الشخصي في اتخاذ القرارات و بالتالي تصبح مخرجات النظام حيادية تولد الثقة لدى اصحاب المصالح ،والمستثمرين؛
- إن تنمية الكفاءات البشرية تتم بعدة أنظمة أهمها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- إن بناء نظام معلومات للموارد البشرية فعال يضمن تحسين وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- إن نظام معلومات الموارد البشرية الفعال يحتاج إلى تطوير المفاهيم و الفكر الحاكم لعمله و تطوير الواقع التنظيمي و تطوير التقنيات و الأساليب لتطبيقه في المؤسسة ؛
- إن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سمة العصر الحديث و احد إفرازاته المتطورة و القدرة على اختصار الجهد والوقت والتكاليف؛
- إن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية يساعد على رفع مستوى الاداء البشري مما يؤدي إلى التقليل من ضغوطات العمل الكلاسيكية؛

2- الاقتراحات

تقترح الباحثة جملة من الاقتراحات لمسيرى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة أهمها:

- ضرورة دعم ادارة الموارد البشرية بوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال اللازمة من الاجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و مواكبة التطورات العالمية بالشكل الذي يساعدها على التميز؛
- ضرورة اخضاع الموارد البشرية لدورات تدريبية اللازمة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لزيادة قدراتها و كفاءاتها ؛
- ضرورة تنمية الموارد البشرية من خلال اقامة البرامج التدريبية من أجل زيادة مهارة العاملين وحصولهم على الخبرة المطلوبة لمواكبة تلك التطورات السريعة؛
- ضرورة اشراك الجامعات و المعاهد المتخصصة بالبرامج التدريبية المتعلقة باستخدام الحاسوب في التطبيقات المحاسبية والإدارية ،وربطها بالخطط التدريبية لإعداد و تأهيل عامل لديه مهارات و قدرات إبداعية معرفية؛
- ضرورة استخدام التوظيف الالكتروني، لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ضرورة استخدام تكنولوجيا الويب لمضاعفة الاستثمارات في نظام معلومات الموارد البشرية؛

- ضرورة استخدام تكنولوجيا الخدمة الذاتية لزيادة اهتمام الموظفين بالمعلومات التي تهتمهم و زيادة شفافية اجراءات ادارة الموارد البشرية؛

- ضرورة توفير وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لزيادة كفاءة العمليات الادارية في المؤسسة؛

- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لاستراتيجيات تكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛

- ضرورة مشاركة المؤسسات الاقتصادية في المؤتمرات و المعارض الدولية الخاصة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بشكل مستمر لتكون على اطلاع دائم على آخر التطورات في مجال تكنولوجيات المعلومات؛

- ضرورة تنمية الوعي باستخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لدى العاملين من أجل تحسين الاداء في الحاضر و التأهيل لمسؤوليات أكبر مستقبلاً؛

- ضرورة تنمية نظام معلومات الموارد البشرية من أجل الحصول على تنمية للكفاءات البشرية؛

- ضرورة سن القوانين و التشريعات التنظيمية التي تضبط استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وتضمن أمن المعلومات و الشبكات و سريتها و محاربة القرصنة المعلوماتية...؛

- ضرورة الاهتمام و الاستفادة من نتائج و توصيات الندوات و المؤتمرات العلمية المتعلقة بتطبيقات نظم المعلومات الإدارية و المحاسبية.

أخيرا كتحصيل حاصل، فإن على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التخلي على اساليبها و أنماطها التقليدية، واستبدالها بالأساليب الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، خاصة في مجال تسيير و تنمية الموارد البشرية لحيوية و أهمية هذا المورد، من أجل الاستمرارية و مواكبة التغيرات العالمية، للاندماج في الاقتصاد العالمي و اكتساحه.

3- آفاق مستقبلية

على ضوء الدراسة التي تمت في هذا الموضوع و ما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه يمكن للباحثين متابعة و اكمال هذه الدراسة عن طريق القيام بدراسات مماثلة و هذا بتوسيع عينة الدراسة واختيار المؤسسات الاقتصادية الكبرى على المستوى الوطني، كما نقترح على الباحثين التوجه لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب مهمة أخرى، حيث تفتح ابوابا لأعمال مستقبلية تتمثل في:

- تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين؛

- تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تنمية الكفاءات البشرية؛

- دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تدريب و تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- آفاق تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



قائمة المصادر و المراجع

- المصادر
 - القرآن الكريم
 - الأحاديث النبوية
- المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- إبراهيم مذكور (1975)، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر.
- أحمد أنور بدر، (2007)، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة، مصر.
- أحمد حس، (2006)، الكمبيوتر ابتكارات مستمرة، مكتبة الأفق، لبنان.
- أحمد سيد مصطفى، (2001)، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، الإسكندرية، مصر.
- أحمد ماهر (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- أحمد ماهر، (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر.
- أحمد ماهر، (2000)، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- أحمد ماهر، (2004)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- اسماعيل السيد، (2000)، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر.
- أكرم ناصر، (2004)، الموارد البشرية وعصر المعلومات، دار دمشق للنشر، سوريا.
- الامام الحاكم النيسابوري، (1999)، المستدرك على الصحيحين، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- أمين الساعاتي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أنس عبد الباسط عباس، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- إيمان السامرائي و هيثم الزعبي، (2004) نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن.
- بشير العلاق؛ قحطان العبدلي؛ سعد غالب ياسين، (1999)، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان.
- بن دريدي منير، (2013)، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، الأردن.
- تركي إبراهيم سلطان، (1996)، هندسة التغيير: التغيير الجذري لفن الإدارة، المنهجية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- جاري ديسلر، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية.
- جمال أبو شنب، (1999)، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر.

- جمال الدين محمد المرسى، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- جورج كانافوس ودون ميلر (2004)، الإحصاء للتجاربيين: مدخل حديث، ترجمة: سلطان محمد عبد الحميد، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- حسام إبراهيم حسن، (2012)، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، الأردن.
- حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- حسين حريم، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن.
- حنا نصر الله، (2002)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، ط1، الأردن.
- ذوقان عبيدات، (1982)، البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه، دار مجدلاوي، عمان.
- راوية حسن و محمد سعيد سلطان، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- راوية حسن (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- راوية حسن، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- راوية حسن، (2002)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
- راوية حسن، (2003)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- رايموند مكليود، (2003)، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- رحي عليان؛ محمد عبد الدبس، (1999)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الاردن.
- زاهد محمد ديري، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- زياد محمد الشorman، (2004)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- سعاد نائف برنوطي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- سعد غالب ياسين، (2006)، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.

- سعيد يس عامر، (2000)، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
- سليمان خليل فارس، عيسى شحادة ملرعون ويسرى مباركة، (2003)، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- سهيلة محمد عباس (2003)، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، (2001)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الشافعي منصور، (2000)، مملكة العلم والتكنولوجيا، إيتراك للنشر، القاهرة، مصر.
- شريف محمد سعيد، (2005)، الشبكات، دار البراء، الإسكندرية، مصر.
- صالح عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، (2000)، إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة و النشر، بغداد، العراق.
- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، (2003)، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط10، الاسكندرية، مصر.
- صلاح الدين عبد الباقي، (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- صلاح الشنواني، (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- صلاح محمد عبد الباقي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عادل حرحوش صالح، (2002)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ط2، الاردن.
- عادل زايد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة.
- عامر إبراهيم قنديلجي؛ إيمان فاضل السامرائي، (2002)، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- عائدة سيد خطاب، (1999)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المكتبات الكبرى، ط 2، القاهرة.
- عبد الحميد بسيوني، (2004)، الوسائط المتعددة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر .
- عبد الحميد بهجت فايد، (1997)، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر.
- عبد الرحمان الشقاوي، (1985)، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، القاهرة، مصر.
- عبد الغفار حنفي، (1997)، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- عبد الغفور يونس، (1989)، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (2008)، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عدلي علي أبوطاحون، (2000)، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- علاء عبد الرزاق السالمي، (2005)، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، الأردن.
- علي السلمي، (2002)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر.
- علي السلمي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- علي السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، مصر.
- علي حسين وآخرون، (1999)، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد + للنشر، مصر.
- علي محمد منصور، (1999)، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط 01، القاهرة، مصر.
- عمر عقلي، (1997)، الإدارة : الأصول، أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- غول فرحات (2008)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة القديمة، الجزائر.
- قاسم عباس قاسم، (1990)، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الاداري، العدد 43، معهد الادارة العامة، مسقط، عمان.
- كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، (1997)، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.
- مجدي محمد أبو العطا، (2000)، المرجع الأساسي لمستخدمي الانترنت، المكتبة العربية لعلوم الحاسب القاهرة.
- محمد إسماعيل بلال، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد آل فرج الطائي، (2005)، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن.
- محمد الفيومي وأحمد حسين، بدون سنة نشر، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية

التجارة، الإسكندرية، مصر .

- محمد جلال سيد غندور، (1999)، استخدام التدريسيين للإنترنت :دراسة تحليلية للاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة، مصر .
- محمد شوقي بشادي (2002)، نظم المعلومات المحاسبية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر .
- محمد صالح الحناوي ، (2004)، مقدمة في الاعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
- محمد عاطف غيث، (1995)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر .
- محمد عبد الكريم (1995): ادارة و مهام و مسؤوليات ، دار النشر الدولية القاهرة، مصر .
- محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
- محمد فتحي عبد الهادي، (2000)، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار، العربية للكتاب، القاهرة، مصر .
- محمد فريد الصحن، (2004)، العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر .
- محمد مسن، (2001)، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر .
- محمد مصطفى احمد، (1999)، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- مصدق الحبيب ، (مارس 1980)، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري مجلة الدراسات العربية دار الطليعة، عدد4، بيروت، لبنان .
- مصطفى نجيب شاويش، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط 3، عمان .
- مفتاح محمد دياب، (1995)، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر .
- مكلويد رايموند وشيل جورج، (2009)، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، نظم المعلومات الادارية، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية .
- منى محمد إبراهيم البطل، (بدون سنة)، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، مصر .
- مهدي حسن زويلف، (2001)، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان .
- موسى اللوزي، (2000)، التنمية الإدارية: المفاهيم الأسس التطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- موسى غانم فنجان، (2000)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الرسالة، بغداد، العراق .

- نادر احمد أبو شيخة،(2010)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء ،عمان،الأردن .
- ناصر دادي عدون،(1998)، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر .
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد،(2010)،تطور ادارة الموارد البشرية،دار اليازوري،عمان،الأردن .
- نجم عبود نجم ،(2004)،الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات،دار المريخ للنشر،الرياض .
- نظمي شحادة،(2000)، إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان .
- نعمة عباس الخفجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات،مكتبة دار الثقافة والتوزيع،عمان .
- هاشم أحمد عطية،(2000)،مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية،الدار الجامعية للنشر،مصر .
- هاشم حمدي رضا، (2010)، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان .

2- الأطروحات والرسائل الجامعية

- حسين يرقى،(2007)،استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر .
- خالد محمد طلال بني حمدان،(2002)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم إدارة الأعمال،جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .
- غسان عيسى العمري،(2004)،الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية،أطروحة دكتوراه غير منشورة في الادارة و ادارة الاعمال،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الاردن .
- فارس حسن شكر المهداوي،(2007)،صحافة الإنترنت :دراسة تحليلية للصحف الإلكترونية المرتبطة بالفضائيات الإخبارية نت نموذجًا،رسالة ماجستير،الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك .
- لمين علوطي،(2008)،أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة،أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر .
- نصيرة بلخضر،(2012)،دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد وعلوم التسيير،جامعة ابن خلدون تيارت،الجزائر .

- يحضيه سملالي،(2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مدخل الجودة و المعرفة ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر .
- عبد الوهاب بلمهدي،(2008)،نظام مقترح لأنظمة الحوافز في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية،جامعة فرحات عباس سطيف 1،الجزائر

3- التقارير والندوات

- الأمم المتحدة، (2000)، التنمية البشرية المستدامة في ظل العولمة و التحدي العربي،سلسلة دراسات التنمية البشرية،إصدارات الأمم المتحدة،نيويورك.
- اسماعيل صبري عبد الله،(1999)،التنمية البشرية المستدامة:بعض القضايا الرئيسية في المفهوم و القياس،وقائع ورشة العمل حول التجارب العملية للتنمية البشرية المستدامة،برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،الأمم المتحدة،نيويورك.
- الأمم المتحدة،(1990)،برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،تقرير التنمية البشرية،وكالة الأهرام للتوزيع،القاهرة.
- الأمم المتحدة،(1995)،برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،تقرير التنمية البشرية،دار العالم العربي للطباعة،القاهرة.
- حامد عمار،(1987)،العوامل الاجتماعية في التنمية "ورقة مقدمة ضمن بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي،الكويت.
- رضوان رأفت،(4مارس 1997)،ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية،ندوة أفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب - منشور،عمان.
- صديق صالح،(1996)،تخفيف الفقر وتوفير سبل المعيشة في الدول العربية،تقرير مناقضة وإزالة الفقر،دمشق،سوريا.
- عثمان محمد عثمان،(1995)،قياس التنمية البشرية:مراجعة نقدية في ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي،مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت.
- علاء عبد الرزاق السالمي،(2003)،نظم إدارة المعلومات،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة.
- منذر المصري،(1998)،إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأردن،المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية،عمان.

4- المجلات والدوريات:

- ابراهيم عمر،(بدون سنة)،التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا -العدد السابع-الجزائر
- أحمد سيد مصطفى،(1988)،التدريب سبيل المديرين إلى تنمية الموارد البشرية،الإداري،مجلد

(10)، العدد 34 - 33، مسقط.

-أشرف قطنة،(سبتمبر 1999)، البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة (Workflow) مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية، مجلة المعلوماتي، العدد 83، دمشق.
-يومعيل سعاد؛فارس بوباكورة،(مارس 2004)، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية،مجلة الاقتصاد والمناجمنت،العدد 03،جامعة تلمسان.
-درويش عبد الرحمان يوسف،(نوفمبر 1994)،العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة،المجلة العربية للعلوم الإدارية،العدد الأول،جامعة الكويت.
-زهير الصباغ؛عبد العزيز أبو نبعة،(1990)،التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية،مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية،العربية السعودية.

-سمير محمد عبد العزيز،(1992)،جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.بدون عنوان للمجلة،دون بلد.

-عبد الله العمر فؤاد؛ دليم القحطالي،(مارس 2000)،تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق:دراسة تطبيقية،مجلة الإداري، العدد 80،العربية السعودية.

-علي غربي،يمينة نزار،(2002)،التكنولوجيا المستوردة،مخبر علم الاجتماع والاتصال،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر.

-مجد الدين خيرى،(1993)،مؤشرات التنمية العربية وتطوراتها،مؤتة للبحوث والدراسات،جامعة مؤتة،مجلد (8)،العدد 3،الأردن.

-مصطفى مصطفى كامل،(1996)،أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة،مجلة الإدارة مجلد 29،العدد 1،مصر.

-نبيل علي،(2001)،الثقافة العربية وعصر المعلومات،سلسلة عالم المعرفة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب،العدد 265،الكويت.

-نعمة عباس خضير،(1998)،تكنولوجيا العمل وقيم المدراء:دراسة مقارنة في منظمات الخدمة العامة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،العدد 14،بغداد.

5- المعاجم والقواميس:

- مفتاح محمد دياب،(1995)،معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،الدار الجامعية للنشر،القاهرة،مصر.

-منير بعلبكي،(1998)،قاموس المورد،دار العلم للملايين،ط 32،بيروت.

6- الملتقيات والمؤتمرات:

-إبراهيم بختي،(08-09 مارس 2005)،صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة.

-سعيد محمد؛لحمر عباس،(12/13 نوفمبر 2005)،تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية،الملقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات:المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات،جامعة محمد خيضر بسكرة.

-القاضي فؤاد،(26 أكتوبر 1995)،إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية،المؤتمر السنوي الثاني للتدريب،القاهرة.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

1- Books:

- Armand. Dayan, (1998), Manuel De Gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris. P 331.
- Barnard Martory & Daniel Grazet, (2001), Gestion des ressources humaines : Pilotage - Social Et Performances, Dunod, 4 éme édition, Paris.
- Bélanger L, (1999), Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, - Chicoutimi, Gaéton Morin.
- Canada. •Berger. P.G, (1987), La gestion moderne Théorie et pratiques- CHARDON., A.SHERMAN, (1972), A personnel management. South western - peplishing .co. USA .
- Derek Torrington and Laura Hall, (1998), Human Resource Management, Fourth - edition, Prentile.
- FRENCH.W, (1974), the Personnel management process, human resource - Administration ,the edition hongton migglin CO.BOSTON .
- GLUEKW.F, (1975), Personnel, diagnostic: approach ,business, publication .inc, - Dallas ,Texas .
- Gode Fray darg Nguyen, (2001), L'entreprise numérique, Economica, Paris, France-
- H. Hidja, (14/05/2005), Quel sirh pour le DRH expert et partenaire d'affaires ?, On - Line, www.France.geac.com. Hall, New Jersey
- J.Brilman, (2003), les meilleures pratiques de management, éditions d'Organisation, - 4eme édition.
- J.M.Peretti, (2005), Tous DRH, éditions d'Organisation, 2eme édition, 4eme Tirage, - Paris.
- J.M.Peretti, (sans date), Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, - éditions Liaisons, sans place.
- Jean Bril Man, (1998), Les meilleures pratiques de management, Edition d'organisation - Jean Lochard, (1995), La formation à distance: ou la liberté d'apprendre, - édition d'organisation, Paris, France.
- M.FABRE et al, (2003), Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, - d'organisation, Paris. Editions
- (1974), personnel management. Me Donald Kevansiton, London .. W.MATIN.J-
-), personnel management. Me Donald Kevansiton, London.7 (197. W.MATIN.J-
- Melle Ayouni, (2004), Les défis du village planétaire, MAINTFORM , ENEEP - édition, Algérie.
- Michel Paquin, (1990), Gestion des technologies de l'information, les éditions d'arc, - Canada.

Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, (2001), e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, Dunod, Paris.

), Management des ressources 4200(Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, humaines : UQAM- EDUCATION, Canada

Patrick Gilbert, (1999), la gestion des ressources humaines, édition d'organisation, - France .

Petit Et Autres, (2000), Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources - Gaétan Morin, Québec. Humaines, Edition

PIGROS.P, MYRES. C, (1961), Personnel: administration a point of view and method - edition mc.growhill book .co. new york . eighth,

Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, (2004), Le management dans le service - Deuxième édition, Editions d'organisation, Paris. public,

Shimon L- Dolan, & autres, (2002), la gestion des ressources humaines : Tendances, - pratiques actuelles, éditions village mondiale, 3ème édition, Paris. enjeux et

Stève Sleight, (2001), Internet et l'entreprise, MANGO Pratique édition, France .-

2- Academic Journals:

Bessyre des chourtz ch, (1987), TyPologio de pratique de la GRH revue française - Gestion. Paris .

Carl Shapro and Hab Varian, (2000), Information rules: A strategic guide to the - network economy, MIT press, New York, USA.

De Ronge Yves, (2002), L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur le contrôle de gestion, Niveau analytique, Belgique Vol 33, N° 1.

Gavaere virginie, (2002), L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de - de la communication (NTIC) Niveau monographique. l'information et France, N° 221.

Networking Academy Program, CCNA1, (2005), Networking Basics V3.1,- Networking Fundamentals, Programme de formation on line, Département Mohamed Kheider Biskra. d'informatique, Université

Nor Shahriza Abdul Karim, (2004), The link between environmental scanning and - information, Niveau analytique, Royaume-Uni, Vol 53, organizational N° 7.

Raoul Bruno, (2000), L'industrialisme à l'épreuve de la société de l'information, - Niveau analytique, canada, Vol 20, N°1.

Theses:

Nadège Gunia(2002), la fonction ressources humaines face aux transformations - des entreprises impacts des nouvelles technologies organisationnelles

, thèse de Doctorat en sciences de gestion, université d'information et de communication" Toulouse I, Paris.

Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT,,(2003) Le e-learning comme innovation en - Ressources Humaines, université de Lille1

3- Web Site:

Assaâd EL AKREMI, Nabila BEN NAOUI, Chiha GAHA, L'acceptation de la - formation électronique par les salariés : importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, (www.e-rh.org), consulté le 21/12/2004.

-Charlotte FILLOL,(2004) Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises, - /2012.10/24 Cahier de recherche du CREPA n°85, consulté le

), consulté le .Cisco Networking Academy Program. (www.univ-tlse1.fr/lirhe)

.012/2101/0

revue hebdomadaire d'informatique, hebdo madère, France. Micro – hebdo, (2001)-
Patrice ROUSSEL, Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du -
e-management, Note du LIRHE n°354, (www.univ-tlse1.fr/lirhe), consulté

.012

le 21/11/2

Stéphane BARTHE, « L'impact des technologies du Web sur la Gestion des -
Ressources Humaines : Emergence de l'e-RH », Les notes du LIRHE n°343,
012/2091/1(juin :2001), (www.univ-tlse1.fr/LIRHE). consulté le



الملحق رقم (01) : الاستبيان
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف - 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

السيد / السيدةالمحترم(ة)

تحية طيبة و بعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حيث تعد هذه الدراسة متطلبا أساسيا للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.

لغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان مع العلم أن المعلومات التي سوف تتفضلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف : البروفسور بن يعقوب الطاهر

الباحثة : الاستاذة سامية خرخاش

تعريف التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال : "تتضمن جميع الاستعمالات من حواسيب،شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات سلكية و لاسلكية،مثل الهاتف،الفاكس،الانترنت،الانترنت،الاكسترانت،الفيديو تيكس...وهي تستخدم بغرض أداء مختلف المهام في المؤسسة"

ملاحظة : هذا الاستبيان موجه للمدراء و المسيرين في المؤسسات الاقتصادية فقط .

أولا : البيانات العامة

رجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

طبيعة نشاط المؤسسة	خدمية	انتاجية	تجارية
--------------------	-------	---------	--------

-1

عدد عمال مؤسستكم	[49-10]	[499-50]	[أكثر 500]
------------------	---------	----------	------------

-2

3- الطابع القانوني لمؤسستكم ☐ عمومية ☐ خاصة ☐ مختلطة ☐

4- الوظيفة ☐ مدير مؤسسة ☐ رئيس مصلحة ☐ مسؤول قسم ☐

5- الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

6- المستوى التعليمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

7- تستخدم مؤسستكم وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال التالية :

☐	الفاكس	☐	الهاتف	☐	الانترنت	☐	الانترانت	☐	الاكسترنانت	☐
☐	الفيديو تيكس	تلتزم مؤسستنا كل موظف بامتلاك بريد الكتروني								☐

ثانيا : بيانات الاستبيان

يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظركم :

المحور الأول : مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يؤدي استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و					

					الاتصال إلى تحسين الخدمات المقدمة لموظفيها.	
					2 تتسم وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام في مؤسستنا بالسهولة في الاستخدام.	
					3 يعزز استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.	
					4 الشبكات المتوفرة حاليا في مؤسستنا كافية عمليا لتطبيق التسيير الالكتروني للموارد البشرية.	
					5 تتم إعادة هندسة العمليات الادارة بما يتلاءم مع التحول إلى التسيير الالكتروني للموارد البشرية.	
					6 تتعاون مؤسستنا مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية للتسيير الالكتروني للموارد البشرية.	
					7 تعمل مؤسستنا على عملية تحديث تطبيقات وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بشكل مستمر.	
					8 توفر مؤسستنا قاعدة بيانات تمكن العامل الاطلاع عليها في أي وقت و في أي مكان.	
					9 استخدام الانترنت و الاكسترانت في مؤسستنا أدى إلى سرعة وصول المعلومة .	
					10 سمح استخدام الاكسترانت في مؤسستنا بإعطاء ثقة أكبر للشركاء الخارجيين .	
					11 تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في التوظيف الالكتروني .	
					12 استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال مثل (بطاقة ممغنطة ، أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الامني في مؤسستنا.	
					13 يشعر ك استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستك بالأمان .	
					14 تتوفر في مؤسستنا البرامج التدريبية أو التكوينية المناسبة و الملائمة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال المستخدمة.	
					15 تستخدم مؤسستنا المؤتمرات المرئية عبر الويب في تدريب الموظفين عن بعد.	
					16 يستخدم الفيديو عبر الانترنت لتدريب الموظفين عن بعد.	
					17 استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية و التكوينية بين الموظفين.	

المحور الثاني : تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق
	التخطيط و التنظيم					
18	يسهل استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال التفاعل و التكامل بين المصالح و الاقسام في مؤسستنا.					
19	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يجنب الأخطاء البشرية في التسيير.					

20	خفض استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا من التكاليف المالية و الادارية.				
21	أصبحت المهام في مؤسستنا تستغرق وقتاً قصيراً بعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.				
22	يساعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في عملية اتخاذ القرار الصحيح .				
	الرقابة و التوجيه				
23	استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى دقة المعلومات.				
24	استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى سرعة الحصول على المعلومات.				
25	استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال سهلت عملية الرقابة.				
26	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة و خالية من الاخطاء.				
27	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يحقق مرونة أكبر في العمل.				
	التوظيف الالكتروني				
28	أدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا إلى توفير امكانية العمل عن بعد من خلال الانترنت.				
29	تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في التوظيف الالكتروني .				
30	تلجأ مؤسستنا في عملية التوظيف إلى سوق العمل الالكتروني.				
31	تضع مؤسستنا شرط اتقان استعمال وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في عملية التوظيف.				

المحور الثالث : تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال على تنمية الموارد البشرية .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
	تنمية نظام معلومات الموارد البشرية					
32	تتوفر لدى مؤسستنا نظم و قواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية.					
33	توفر مؤسستنا التدريب الكافي على نظم المعلومات المستخدمة فيها.					
34	استخدام نظم معلومات سهل عملية ترقية الموظفين في مؤسستنا .					
35	تساهم قاعدة البيانات المتاحة في مؤسستنا في تقليل تكاليف الاخطار و حوادث العمل.					
36	يستعمل البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة					

					موظفي مؤسستنا.	
37					استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة و خالية من الأخطاء.	
38					استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يحمي مؤسستنا من التلاعب.	
39					استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال مثل (بطاقة ممغنطة ، أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الأمني في مؤسستنا.	
40					استخدام الأنترنت و الأكسترنت يؤدي إلى التقليل من استنساخ الوثائق و الأرشفة و انخفاض تكاليف الإرسال.	
					تنمية الكفاءات البشرية	
41					الكفاءة البشرية المتوفرة في مؤسستنا قادرة على التسيير الإلكتروني.	
42					تعمل مؤسستنا على إبقاء القيادة الإدارية مواكبة للتغيرات المتسارعة في وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال .	
43					استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية و التكوينية بين الموظفين.	
44					حصلت مؤسستنا على مخرجات جيدة بفضل التكوين باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	
45					الاستمرار في التدريب أو التكوين في التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء في مؤسستنا.	
46					استخدام نظم معلومات الإلكترونيات في مؤسستنا أدى إلى تخفيض الجهد .	
47					استخدام الشبكات في مؤسستنا شجع التعاون بين أعضائها حيث تزداد الوظائف المنجزة جماعيا .	
48					تنظم مؤسستنا دورات تدريبية أو تكوينية عن بعد للموظفين.	
49					تقوم مؤسستنا بتنظيم دورات التدريب أو التكوين بصفة مستمرة.	
50					استخدام مؤسستنا للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال سمح بالتكوين أثناء العمل نفسه دون انقطاع.	
51					يتم في مؤسستنا تحديد الاحتياجات التدريبية أو التكوينية باستخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.	
52					تحفز مؤسستنا الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال لأداء مهامهم.	

شكرا على حسن تعاملكم الباحثة

الملحق رقم (02) : يوضح قائمة المحكمين للاستبيان المستعمل في الدراسة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
بن يعقوب الطاهر	استاذ التعليم العالي	سطيف

المسيلة	استاذ التعليم العالي	بن عزي الاخضر
المسيلة	أستاذ مساعد- أ-	بلفيطح ريما
المسيلة	أستاذ مساعد- أ-	بو عبد الله صالح

الملحق رقم (03) : يوضح قائمة المؤسسات المدروسة

الرقم	المؤسسة	حجم المؤسسة	الطابع القانوني للمؤسسة
01	مؤسسة بريد الجزائر	متوسطة	عمومية
02	مؤسسة الجزائرية للمياه	متوسطة	عمومية
03	شركة توزيع الكهرباء بالمسيلة	متوسطة	عمومية
04	شركة أسماء للهياكل الصناعية	متوسطة	خاصة
05	المؤسسة الاقتصادية للخرسانة	متوسطة	خاصة

06	مؤسسة مطاحن الحضنة - الرياض سطيف-	متوسطة	عمومية
07	مؤسسة آغال لصناعة الألمنيوم " ALGAL+"	متوسطة	خاصة
08	مؤسسة صناعة مواد البناء ببوسعادة	متوسطة	خاصة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,931	51

09	مؤسسة مولتي بيطون ببوسعادة	متوسطة	خاصة
10	مؤسسة ACC لصناعة الاسمنت	كبيرة	مختلطة
11	ملبنة الحضنة بالمسيلة	كبيرة	خاصة
12	بنك التنمية الريفية و الفلاحية بدر بالمسيلة	متوسطة	عمومية
13	مؤسسة ديوان ترقية التسيير العقاري بالمسيلة	متوسطة	عمومية
14	مؤسسة اتصالات الجزائر	متوسطة	عمومية
15	القرض الشعبي الجزائري	متوسطة	عمومية
16	بنك التنمية المحلية	متوسطة	عمومية
17	الجزائرية المعاصرة للبناء و الاشغال العمومية بالمسيلة	متوسطة	خاصة
18	مؤسسة تيندال TINDAL للصناعات النسيجية	متوسطة	عمومية

الملحق رقم (04):مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

اختبار الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,814	17

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,829	14

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,482	21

اختبار كرونباخ الفا للمحور 3 باستخدام اختبار Item Deleted Cronbach's Alpha if

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توفر لدى مؤسستنا نظم و قواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية	75,9004	177,073	,389	,460
توفر مؤسستنا التدريب الكافي على نظم المعلومات المستخدمة فيها	76,2857	177,579	,318	,463
استخدام نظم معلومات سهل عملية ترقية الموظفين في مؤسستنا	76,5411	173,554	,423	,451
تساهم قاعدة البيانات المتاحة في مؤسستنا في تقليل تكاليف الاخطار و حوادث العمل	76,2468	174,874	,484	,453
يستعمل البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي مؤسستنا	76,2078	174,313	,427	,453
استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة و خالية من الاخطاء	75,9481	180,876	,272	,471
استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يحمي مؤسستنا من التلاعب	75,9437	179,471	,299	,468
استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال مثل (بطاقة مغنطة , أرقام سوية للدخول...) يدعم الجانب الأمني في مؤسستنا	75,6537	187,088	-,122	,492
استخدام الانترنت و الاكسترنات يؤدي إلى التقليل من استنساخ الوثائق و الارشيف و انخفاض تكاليف ارسال الكفاءة البشرية المتوفرة في مؤسستنا	75,9437	184,192	,017	,484
قدرة على التسيير الالكتروني تعمل مؤسستنا على ابقاء القيادة الادارية مواكبة للتغيرات المتسارعة في وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	76,3463	174,480	,470	,452
تعمل مؤسستنا على ابقاء القيادة الادارية مواكبة للتغيرات المتسارعة في وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	76,2511	173,971	,538	,450
استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية و التكوينية بين الموظفين	76,3074	175,240	,452	,455
حصلت مؤسستنا على مخرجات جيدة بفضل التكوين باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	73,9697	74,690	,142	,875
الاستمرار في التدريب أو التكوين في التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى ارتقاء مستوى الاداء في مؤسستنا	76,1385	177,416	,410	,461
استخدام نظم معلومات الالكترونية في مؤسستنا أدى إلى تخفيض الجهد	75,8701	179,513	,278	,468
استخدام الشبكات في مؤسستنا شجع التعاون بين أعضائها حيث تزداد الوظائف المنجزة جماعيا	76,2121	175,846	,394	,457
تنظم مؤسستنا دورات تدريبية أو تكوينية عن بعد للموظفين	76,8528	179,178	,240	,468
تقوم مؤسستنا بتنظيم دورات التدريب أو التكوين بصفة مستمرة	76,4762	174,816	,364	,455
استخدام مؤسستنا للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال سمح بالتكوين أثناء العمل نفسه دون انقطاع	76,1212	175,316	,453	,455
يتم في مؤسستنا تحديد الاحتياجات التدريبية أو التكوينية باستخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	76,3766	173,653	,452	,450
تحفز مؤسستنا الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال لأداء مهامهم	76,0693	177,491	,408	,461

اختبار الفا كرونباخ للمحور 3 بعد حذف العبارة 44

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,875	20

خصائص العينة

طبيعة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid خدمية	60	26,0	26,0	26,0
انتاجية	128	55,4	55,4	81,4
تجارية	43	18,6	18,6	100,0
Total	231	100,0	100,0	

عدد عمال مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid [499-50]	202	87,4	87,4	87,4
[أكثر 500]	29	12,6	12,6	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الطابع القانوني لمؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عمومية	118	51,1	51,1	51,1
خاصة	102	44,2	44,2	95,2
مختلطة	11	4,8	4,8	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير مؤسسة	8	3,5	3,5	3,5
رئيس مصلحة	102	44,2	44,2	47,6
مسؤول	121	52,4	52,4	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	28	12,1	12,1	12,1
من 5 إلى 15 سنة	83	35,9	35,9	48,1
أكثر من 15 سنة	120	51,9	51,9	100,0
Total	231	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	2	,9	,9	,9
ثانوي	40	17,3	17,3	18,2
جامعي	189	81,8	81,8	100,0
Total	231	100,0	100,0	

درجة استخدام المؤسسات محل الدراسة لوسائل ت ح ا ا

Std. Deviation	Mean	N	المحور الثاني
			Descriptive Statistics المحور الاول
Std. Deviation	Mean	N	
0,48	4,351	231	يؤدي استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال إلى تحسين الخدمات المقدمة لموظفيها.
0,58	4,048	231	تتسم وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام في مؤسستنا بالسهولة في الاستخدام.
0,58	4,307	231	يعزز استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.
1,06	3,065	231	الشبكات المتوفرة حاليا في مؤسستنا كافية عمليا لتطبيق التسيير الالكتروني للموارد البشرية.
0,83	3,485	231	تتم إعادة هندسة العمليات الادارة بما يتلاءم مع التحول إلى التسيير الالكتروني للموارد البشرية.
1,01	2,974	231	تتعاون مؤسستنا مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية للتسيير الالكتروني للموارد البشرية.
0,84	3,714	231	تعمل مؤسستنا على عملية تحديث تطبيقات وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال بشكل مستمر.
1,15	3,143	231	توفر مؤسستنا قاعدة بيانات تمكن العامل الاطلاع عليها في أي وقت و في أي مكان.
0,91	3,732	231	استخدام الانترنت و الاكسترانت في مؤسستنا أدى إلى سرعة وصول المعلومة .
0,82	3,069	231	سمح استخدام الاكسترانت في مؤسستنا بإعطاء ثقة أكبر للشركاء الخارجيين .
0,91	2,693	231	تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في التوظيف الالكتروني .
0,77	4,134	231	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال مثل(بطاقة ممغنطة , أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الامني في مؤسستنا.
0,59	4,177	231	يشعر ك استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستك بالأمان .
0,96	3,558	231	تتوفر في مؤسستنا البرامج التدريبية أو التكوينية المناسبة و الملائمة للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال المستخدمة.
0,71	2,411	231	تستخدم مؤسستنا المؤتمرات المرئية عبر الويب في تدريب الموظفين عن بعد.
0,8	2,615	231	يستخدم الفيديو عبر الانترنت لتدريب الموظفين عن بعد.
0,93	3,29	231	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية و التكوينية بين الموظفين.
		231	Valid N (listwise)

0,545	4,195	231	يسهل استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال التفاعل و التكامل بين المصالح و الاقسام في مؤسستنا.
0,720	3,909	231	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يجنب الأخطاء البشرية في التسيير.
0,929	4,048	231	خفض استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا من التكاليف المالية و الادارية.
0,573	4,364	231	أصبحت المهام في مؤسستنا تستغرق وقتا قصيرا بعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.
0,701	3,987	231	يساعد استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في عملية اتخاذ القرار الصحيح .
0,471	4,100	231	البعد الأول
0,581	4,139	231	استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى دقة المعلومات.
0,476	4,130	231	استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى سرعة الحصول على المعلومات.
0,567	4,095	231	استخدام مؤسستنا لوسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال سهلت عملية الرقابة.
0,576	3,913	231	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة و خالية من الاخطاء.
0,669	4,069	231	استخدام وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يحقق مرونة أكبر في العمل.
0,417	4,069	231	البعد الثاني
0,887	3,329	231	أدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا إلى توفير امكانية العمل عن بعد من خلال الانترنت.
0,867	2,801	231	تستخدم مؤسستنا وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في التوظيف الالكتروني .
0,892	2,784	231	تلجأ مؤسستنا في عملية التوظيف إلى سوق العمل الالكتروني.
0,918	3,524	231	تضع مؤسستنا شرط اتقان استعمال وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في عملية التوظيف.
0,693	3,109	231	البعد الثالث
0,403	3,806	231	المحور الثاني
		231	Valid N (listwise)

Descriptive Statisticsالمحور الثالث			
Std. Deviation	Mean	N	
0,740	3,983	231	تتوفر لدى مؤسستنا نظم و قواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية.
0,828	3,597	231	توفر مؤسستنا التدريب الكافي على نظم المعلومات المستخدمة فيها.
0,969	3,342	231	استخدام نظم معلومات سهل عملية ترقية الموظفين في مؤسستنا .
0,767	3,636	231	تساهم قاعدة البيانات المتاحة في مؤسستنا في تقليل تكاليف الاخطار و حوادث العمل.
0,901	3,675	231	يستعمل البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي مؤسستنا.
0,560	3,935	231	استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال يساعد على الحصول على معلومات صحيحة و خالية من الاخطاء.
0,670	3,939	231	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال يحمي مؤسستنا من التلاعب.
0,682	4,229	231	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال مثل(بطاقة ممغنطة , أرقام سرية للدخول...) يدعم الجانب الامني في مؤسستنا.
0,837	3,939	231	استخدام الانترنت و الاكسبرانت يؤدي إلى التقليل من استتساخ الوثائق و الارشيف و انخفاض تكاليف الارسال.
0,445	3,809	231	البعد الرابع
0,817	3,537	231	الكفاءة البشرية المتوفرة في مؤسستنا قادرة على التسيير الالكتروني.
0,757	3,632	231	تعمل مؤسستنا على ابقاء القيادة الادارية مواكبة للتغيرات المتسارعة في وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال .
0,787	3,576	231	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسستنا حقق تكافؤ الفرص التدريبية و التكوينية بين الموظفين.
0,679	3,745	231	الاستمرار في التدريب أو التكوين في التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال أدى إلى ارتفاع مستوى الاداء في مؤسستنا.
0,707	4,013	231	استخدام نظم معلومات الالكترونية في مؤسستنا أدى إلى تخفيض الجهد .
0,837	3,671	231	استخدام الشبكات في مؤسستنا شجع التعاون بين أعضائها حيث تزداد الوظائف المنجزة جماعيا .
0,841	3,030	231	تنظم مؤسستنا دورات تدريبية أو تكوينية عن بعد للموظفين.
0,986	3,407	231	تقوم مؤسستنا بتنظيم دورات التدريب أو التكوين بصفة مستمرة.
0,780	3,762	231	استخدام مؤسستنا للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال سمح بالتكوين أثناء العمل نفسه دون انقطاع.
0,908	3,506	231	يتم في مؤسستنا تحديد الاحتياجات التدريبية أو التكوينية باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.
0,676	3,814	231	تحفز مؤسستنا الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال لأداء مهامهم.
0,490	3,608	231	البعد الخامس
0,432	3,698	231	المحور الثالث
		231	Valid N (listwise)

الفروقات حسب طبيعة المؤسسة

ANOVA

المحور الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,760	2	1,380	8,335	,000
Within Groups	37,750	228	,166		
Total	40,510	230			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المحور الأول

Scheffe

	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
طبيعة المؤسسة (J) طبيعية المؤسسة (I) خدمية	-,21057*	,06366	,005	-,3674	-,0537
تجارية	,02127	,08130	,966	-,1790	,2216
خدمية	,21057*	,06366	,005	,0537	,3674
تجارية	,23184*	,07172	,006	,0551	,4086
تجارية	-,02127	,08130	,966	-,2216	,1790
انتاجية	-,23184*	,07172	,006	-,4086	-,0551

*. The mean difference is significant at the .05 level.

المحور الأول

Scheffe^{a,b}

طبيعة المؤسسة	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
تجارية	43	3,3228	
خدمية	60	3,3441	
انتاجية	128		3,5547
Sig.		,958	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 62,847.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الفروقات حسب حجم المؤسسة

ANOVA

المحور الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,102	1	3,102	18,990	,000
Within Groups	37,408	229	,163		
Total	40,510	230			

t test اختبار

Group Statistics

عدد عمال مؤسستكم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول [499-50]	202	3,4129	,41511	,02921
[أكثر 500]	29	3,7627	,31461	,05842

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المحور الأول									
Equal variances assumed	9,252	,003	-4,358	229	,000	-,34975	,08026	-,50789	-,19161
Equal variances not assumed			-5,355	43,368	,000	-,34975	,06532	-,48144	-,21806

حسب الوظيفة

ANOVA

المحور الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,086	2	,043	,243	,785
Within Groups	40,424	228	,177		
Total	40,510	230			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المحور الأول

Scheffe

(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مدير مؤسسة	رئيس مصلحة	,09011	,15460	,844	-,2908	,4710
	مسؤول	,10470	,15371	,793	-,2740	,4834
رئيس مصلحة	مدير مؤسسة	-,09011	,15460	,844	-,4710	,2908
	مسؤول	,01459	,05660	,967	-,1249	,1540
مسؤول	مدير مؤسسة	-,10470	,15371	,793	-,4834	,2740
	رئيس مصلحة	-,01459	,05660	,967	-,1540	,1249

المحور الأول

Scheffe^{a,b}

الوظيفة	N	Subset for alpha = .05
		1
مسؤول	121	3,4468
رئيس مصلحة	102	3,4614
مدير مؤسسة	8	3,5515
Sig.		,723

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,969.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الفروقات حسب المستوى التعليمي

ANOVA

المحور الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,976	2	,488	2,813	,062
Within Groups	39,534	228	,173		
Total	40,510	230			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المحور الأول

Scheffe

المستوى التعليمي (ل) المستوى التعليمي (ا)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
متوسط ثانوي	,38676	,30172	,441	-,3566	1,1302
جامعي	,51012	,29600	,229	-,2192	1,2394
متوسط ثانوي	-,38676	,30172	,441	-1,1302	,3566
جامعي	,12335	,07247	,237	-,0552	,3019
متوسط جامعي	-,51012	,29600	,229	-1,2394	,2192
ثانوي	-,12335	,07247	,237	-,3019	,0552

المحور الأول

Scheffe^{a,b}

المستوى التعليمي	N	Subset for alpha = .05
		1
جامعي	189	3,4311
ثانوي	40	3,5544
متوسط	2	3,9412
Sig.		,122

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,657.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الفرضية الثالثة- نموذج انحدار بسيط للبعد 1

			Variables Entered/Removed(b)
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	البعد الأول(a)	1
		All requested variables entered.	a
		Dependent Variable: المحور الثاني	b

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,231860579	0,6696	0,67104	0,81917	1
			Predictors: (Constant), البعد الأول	a

						ANOVA(b)
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
3,307E-57	467,1433	25,11331213	1	25,1133	Regression	1
		0,053759328	229	12,3109	Residual	
			230	37,4242	Total	
					Predictors: (Constant), البعد الأول	a
					Dependent Variable: المحور الثاني	b

						Coefficients(a)
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B		
3,519E-11	6,961457		0,1339	0,93184	(Constant)	1
3,307E-57	21,6135	0,819173217	0,0324	0,70097	البعد الأول	
					Dependent Variable: المحور الثاني	a

الفرضية الثالثة- نموذج انحدار بسيط للبعد 2

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,234519677	0,662	0,66346	0,81453	1
			Predictors: (Constant), الثاني	a

						ANOVA(b)
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
4,528E-56	451,4464	24,82931761	1	24,8293	Regression	1
		0,054999479	229	12,5949	Residual	
			230	37,4242	Total	
					Predictors: (Constant), الثاني	a
					Dependent Variable: الثاني	b

						Coefficients(a)
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B		
0,0001104	3,934936		0,1518	0,59735	(Constant)	1
4,528E-56	21,24727	0,814528227	0,0371	0,78854	البعد الثاني	
					Dependent Variable: الثاني	a

الفرضية الثالثة- نموذج انحدار بسيط للبعد 3

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,276870606	0,5289	0,53093	0,72865	1
			Predictors: (Constant), البعد الثالث	a

						ANOVA(b)
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
1,637E-39	259,2012	19,86966909	1	19,8697	Regression	1
		0,076657333	229	17,5545	Residual	
			230	37,4242	Total	
					Predictors: (Constant), البعد الثالث	a
					Dependent Variable: المحور الثاني	b

						Coefficients(a)
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B		
2,529E-80	29,63657		0,0839	2,4872	(Constant)	1
1,637E-39	16,09973	0,72865016	0,0263	0,42419	البعد الثالث	
					Dependent Variable: المحور الثاني	a

الفرضية الرابعة- نموذج انحدار بسيط للبعد 4

			Variables
--	--	--	-----------

			Entered/Removed(b)
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	البعد الرابع(a)	1
		All requested variables entered.	a
		Dependent Variable: الثالث المحور	b

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,196399284	0,7934	0,79432	0,89125	1
			Predictors: البعد الرابع (Constant),	a

						ANOVA(b)
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
1,35E-80	884,4039	34,11382624	1	34,1138	Regression	1
		0,038572679	229	8,83314	Residual	
			230	42,947	Total	
					Predictors: البعد الرابع (Constant),	a
					Dependent Variable: الثالث المحور	b

						Coefficients(a)
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B		
0,00034	3,637593		0,1115	0,40552	(Constant)	1
1,35E-80	29,73893	0,891248791	0,0291	0,86462	البعد الرابع	
					Dependent Variable: الثالث المحور	a

الفرضية الرابعة- نموذج انحدار بسيط للبعد 5

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,146190921	0,8855	0,88604	0,9413	1
			Predictors: (Constant), البعد الخامس	a

						ANOVA(b)
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model

5,56E-110	1780,517	38,05283084	1	38,0528	Regression	1
		0,021371785	229	4,89414	Residual	
			230	42,947	Total	
					Predictors: (Constant), البعد الخامس	a
					Dependent Variable: المحور الثالث	b

						Coefficients(a)
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B		
4,431E-19	9,773521		0,0717	0,70069	(Constant)	1
5,56E-110	42,19617	0,941298187	0,0197	0,83078	البعد الخامس	
					Dependent Variable: المحور الثالث	a

الفرضية الثالثة- نموذج انحدار متعدد-

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
7,4102E-09	1,000	1,000	1,000	1,000
			Predictors: (Constant), البعد الأول, البعد الثالث, البعد الثاني	a

						ANOVA(b)
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
0	1,961E+17	12,47473275	3	37,4242	Regression	1
		5,49108E-17	227	1,2E-14	Residual	
			230	37,4242	Total	
					Predictors: (Constant), البعد الأول, البعد الثاني, البعد الثالث	a
					Dependent Variable: المحور الثاني	b

						Coefficients(a)
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B		
1,000	2,1E-06		5E-09	1,1E-14	(Constant)	1
0,000	2,27E+08	0,417367351	2E-09	3,6E-01	البعد الأول	
0,000	2E+08	0,368913904	2E-09	3,6E-01	البعد الثاني	
0,000	3,55E+08	0,490788414	8E-10	2,9E-01	البعد الثالث	
					Dependent Variable: المحور الثاني	a

- نموذج انحدار متعدد-

ANOVA(b)					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.(a)	.	21,47348485	2	42,947	Regression
		0	228	0	Residual
			230	42,947	Total
				Predictors: (Constant), الخامس. البعد الرابع	a
				Dependent Variable: المحور الثالث	b

Coefficients(a)					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	Model
Std. Error	B	Beta	Std. Error	B	
.	.		0	-7E-15	(Constant)
.	.	0,46385847	0	0,45	البعد الرابع
.	.	0,623167778	0	0,55	البعد الخامس
					Dependent Variable: المحور الثالث
					a

النسبة المئوية	التكرارات	وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال المستخدمة في المؤسسة
22,65	231	الفاكس
22,65	231	الهاتف
22,65	231	الانترنت
16,86	172	الانترانت
05,19	53	الاكسترنانت
01,86	19	الفيدويوتكس
08,14	83	تلتزم المؤسسة كل موظف بامتلاك بريد الكتروني
100 %	1020	المجموع

الملحق رقم (05): مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان باستخدام الاختبارات اللامعلمية

Mann-Whitney Test

Kruskal-Wallis Test اختبار أكثر من عينين مستقلتين

الفروقات حسب طبيعة المؤسسة

Ranks		
طبيعة	N	Mean Rank
المحور	60	98.36
الاول	128	132.37
تجارية	43	91.90
Total	231	

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول
Chi-Square	17.540
df	2
Asy mp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: طبيعة

توجد فروق ذات دلالة احصائية

الفروقات حسب عدد العمال

Ranks		
عدد عمل	N	Mean Rank
المحور	202	110.11
الاول	29	157.03
Total	231	

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول
Chi-Square	12.565
df	1
Asy mp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد عمل

توجد فروق ذات دلالة احصائية

Mann-Whitney Test

لعينتين مستقلتين فقط لأن لدينا فئتين فقط مؤسسات كبيرة ومتوسطة

Ranks

عدد عمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الأول	202	110.11	22242.00
[499-50] [أكثر 500]	29	157.03	4554.00
Total	231		

الفروقات حسب الطابع القانوني

Ranks

الطابع القانوني	N	Mean Rank
المحور الأول	118	90.84
عمومية خاصة	102	138.95
مختلطة	11	173.09
Total	231	

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول
Chi-Square	36.956
df	2
Asy mp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الطابع القانوني

توجد فروق ذات دلالة احصائية

الفروقات حسب الخبرة

Ranks

الخبرة	N	Mean Rank
المحور الأول	28	95.61
أقل من 5 سنوات	83	113.83
من 5 إلى 15 سنة	120	122.26
أكثر من 15 سنة	231	
Total		

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول
Chi-Square	3.766
df	2
Asy mp. Sig.	.152

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية

الفروقات حسب المستوى

Ranks

المستوى	N	Mean Rank
المحور الأول	2	206.00
متوسط	40	130.13
ثانوي	189	112.06
جامعي	231	
Total		

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول
Chi-Square	6.102
df	2
Asy mp. Sig.	.047

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى

توجد فروق ذات دلالة احصائية

يعني باختصار نتائج هذا الاختبار هي نفسها نتائج اختبار Anova...
 ما عدا متغير المستوى التعليمي... لكن لو استخدمنا التقريب سيكون مستوى المعنوية 0.05 ولا توجد كذلك فروقات ذات دلالة احصائية.

اختبار التجانس

المحور الأول
طبيعة المؤسسة

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
.877	2	228	.417

يوجد تجانس في البيانات
عدد العمال

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
9.252	1	229	.003

لا يوجد تجانس في البيانات
الطابع القانوني للمؤسسة

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
1.304	2	228	.273

يوجد تجانس في البيانات
الوظيفة

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
3.349	2	228	.037

لا يوجد تجانس في البيانات
الخبرة

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
1.003	2	228	.368

يوجد تجانس في البيانات
المستوى التعليمي

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
3.587	2	228	.029

لا يوجد تجانس في البيانات



رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
1	يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و الجديدة	19
2	دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	40
3	يوضح ميزانية رأس المال الفكري	107
4	يوضح مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية	146
5	يوضح أنواع التدريب	154
6	أمثلة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	170
7	يوضح تطبيقات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في قطاعات المال والاقتصاد والتصنيع	195
8	محاوِر الاستبيان مع عدد و نسبة عبارات كل محور	240
9	استخدام معامل الثبات لقياس انسجام عبارات الاستبيان	243
10	يوضح نتائج اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted	245
11	استخدام معامل الثبات لقياس انسجام عبارات الاستبيان بعد التعديل	246
12	يوضح عملية توزيع الاستبيان	248
13	توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة نشاط المؤسسة	249
14	توزيع مفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة	250
15	توزيع مفردات العينة حسب متغير الطابع القانوني للمؤسسة	252
16	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	253
17	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	254
18	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	256
19	توزيع مفردات العينة حسب استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	257
20	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول للاستبيان	260

265	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة للمحور الاول	21
265	اختبار "ANOVA" حسب طبيعة نشاط المؤسسة للمحور الاول	22
266	اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب طبيعة نشاط المؤسسة	23
267	اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب طبيعة نشاط المؤسسة يوضح لصالح من كانت الفروق للمحور الاول بالاعتماد على توزيع المتوسط الحسابي للفئات	24
268	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب حجم المؤسسة للمحور الاول	25
268	اختبار "ANOVA" حسب حجم المؤسسة للمحور الاول	26
269	اختبار "T" حسب حجم المؤسسة للمحور الاول	27
270	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب الطابع القانوني للمؤسسة للمحور الاول	28
271	اختبار "ANOVA" حسب الطابع القانوني للمؤسسة للمحور الاول	29
271	اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب الطابع القانوني للمؤسسة للكشف عن الفروق الاحصائية	30
272	اختبار البعدي شيفيه (SCHEFFE) حسب الطابع القانوني للمؤسسة يوضح لصالح من كانت الفروق للمحور الاول بالاعتماد على توزيع المتوسط الحسابي للفئات	31
273	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب الوظيفة للمحور الاول	32
274	اختبار "ANOVA" حسب الوظيفة للمحور الاول	33
274	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب الخبرة للمحور الاول	34
275	اختبار "ANOVA" حسب الخبرة للمحور الاول	35
276	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مفردات العينة حسب المستوى التعليمي للمحور الاول	36
277	اختبار "ANOVA" حسب المستوى العلمي للمحور الاول	37
280	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للاستبيان	38
285	قيمة معامل الارتباط بين المحور الثاني و البعد الأول	39
286	اختبار "ANOVA" للمحور الثاني و البعد الاول	40

287	اقیمة معالم الانحدار للمحور الثاني و البعد الاول	41
288	قیمة معامل الارتباط بین المحور الثاني و البعد الثاني	42
289	اختبار "ANOVA" للمحور الثاني و البعد الثاني	43
289	قیمة معالم الانحدار للمحور الثاني و البعد الثاني	44
290	قیمة معامل الارتباط بین المحور الثاني و البعد الثالث	45
291	اختبار "ANOVA" للمحور الثاني و البعد الثالث	46
291	قیمة معالم الانحدار للمحور الثاني و البعد الثالث	47
292	قیمة معامل الارتباط بین المحور الثاني و الابعاد الثلاثة	48
293	اختبار "ANOVA" للمحور الثاني و الابعاد الثلاثة	49
293	قیمة معالم الانحدار للمحور الثاني و الابعاد الثلاثة	50
296	یوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث للاستبيان	51
302	قیمة معامل الارتباط بین المحور الثالث و البعد الرابع	52
302	اختبار "ANOVA" للمحور الثالث و البعد الرابع	53
303	اقیمة معالم الانحدار للمحور الثالث و البعد الرابع	54
304	قیمة معامل الارتباط بین المحور الثالث و البعد الخامس	55
305	اختبار "ANOVA" للمحور الثالث و البعد الخامس	56
305	اقیمة معالم الانحدار للمحور الثالث و البعد الخامس	57
306	قیمة معامل الارتباط بین المحور الثالث و بعديه	58
307	اختبار "ANOVA" للمحور الثالث و بعديه	59



فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
41	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية	1
41	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا	2
42	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية	3
46	هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	4
47	هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية	5
56	معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين	6
64	يوضح المؤسسة كوحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات	7
65	يوضح المؤسسة كوحدة توزيع وإنفاق	8
249	توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير طبيعة نشاط المؤسسة	9
251	توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة	10
252	توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير الطابع القانوني للمؤسسة	11
253	توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير الوظيفة	12
255	توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
256	توزيع النسب المئوية لمفردات حسب متغير المستوى التعليمي	14
258	توزيع النسب المئوية لمفردات العينة حسب استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	15
295	يمثل نموذج للعلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال وتسيير الموارد البشرية	16
308	يمثل نموذج للعلاقة بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	17

	و تنمية الموارد البشرية	
309	شكل رقم(18): يمثل نموذج الدراسة	18



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	استهلال
	كلمة شكر وعرفان
	الإهداء
أ - ي	مقدمة عامة
الفصل الأول : الاطار النظري والفكري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	
12	تمهيد
13	1- ماهية إدارة الموارد البشرية ،أهميتها وأهدافها
13	1-1- تعريف الموارد البشرية
15	1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية
17	2- الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر
17	3- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
20	4- أهمية الموارد البشرية
21	5- أهداف إدارة الموارد البشرية
24	6- نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية
24	6-1- نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية
25	6-2- التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية
29	6-3- العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية
31	7- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي
32	7-1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
33	7-2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية
35	7-3- موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
48	8- أثر التغيرات الحديثة على إدارة الموارد البشرية
48	8-1- أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية
51	8-2- إدارة الموارد البشرية في ظل الخصوصية
52	8-3- مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو
55	9- التحديات و الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
55	9-1- إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الحقبة الحالية
57	9-2- الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
59	9-3- تقييم فعالية برامج إدارة الموارد البشرية
62	10- المؤسسات الاقتصادية
63	10-1- مفاهيم عامة حول المؤسسة
66	10-2- المؤسسة في النظرية الاقتصادية
67	10-3- أهداف المؤسسة

70	10-4-أنواع المؤسسات
73	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : تسيير و تنمية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	
75	تمهيد
76	1- تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
76	1-1- مفهوم تسيير الموارد البشرية
78	1-2- وظائف تسيير الموارد البشرية
80	1-3- الأهداف والعوامل المؤثرة على تسيير وظيفة الموارد البشرية
82	1-4- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية
83	1-5- الموارد البشرية وخلق القيمة
85	1-6- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
87	1-7- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق
91	2- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
92	2-1- ماهية التنمية البشرية
93	2-2- المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية
94	2-3- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
97	2-4- وسائل تنمية الموارد البشرية
99	2-5- مقاييس تنمية الموارد البشرية
99	2-6- أهمية التخطيط في مجال تنمية الموارد البشرية
101	2-7- استراتيجية تكوين و تنمية الموارد البشرية
110	2-8- دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
113	2-9- صيانة الموارد البشرية و الحفاظ عليها
115	2-10- أسس تنمية الموارد البشرية في الشريعة الإسلامية
127	2-11- استدامة تنمية الموارد البشرية
132	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	
134	تمهيد
135	1- ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
135	1-1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية
137	1-2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
137	1-3- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية
138	1-4- التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية
140	2- تشغيل و مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية
140	2-1- تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

144	2-2- مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية
146	3- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
147	3-1- النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
148	4- هيكل نظام معلومات الموارد البشرية
148	4-1- الهيكل التنظيمي
149	4-2- هيكل الوظائف
150	4-3- تحديد سياسة الأجور للمؤسسة و بناء الهيكل الأجرى
151	4-4- الحوافز
153	4-5- التدريب
154	4-6- القوى العاملة
158	5- كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية
159	6- دور نظام معلومات الموارد البشرية
159	6-1- نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية
160	6-2- نظام المعلومات وعملية التوظيف
160	6-3- نظام المعلومات وتطوير الكفاءات
161	6-4- نظام المعلومات والمسار المهني
161	6-5- نظم المعلومات والأجور (المكافأة)
161	6-6- نظم المعلومات والأمن الصناعي
162	6-7- نظام المعلومات و العلاقات العمالية
163	7- مزايا نظام معلومات الموارد البشرية
163	7-1- تقليص الآجال والوقت
163	7-2- التحكم في التكاليف
163	7-3- جودة القرارات
163	7-4- العمل الجماعي Groupware
164	7-5- تجميع رأس المال البشري
164	7-6- تدفق العمل workflow
165	8- أهمية و مزايا نظم المعلومات في تسيير وتنمية الموارد البشرية
167	9- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
167	9-1- تطبيقات التوظيف
168	9-2- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية
169	9-3- تطبيقات إدارة الأداء
169	9-4- تطبيقات التدريب والتطوير المهني
170	9-5- تطبيقات حاسوبية أخرى في إدارة الموارد البشرية
171	10- نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

171	10-1- مفهوم نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية
172	10-2- أهداف نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية
174	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	
176	تمهيد
177	1- ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
189	1-1- تعريف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
191	1-2- خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
192	1-3- مكونات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
193	1-4- تطبيقات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
196	2- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية
196	2-1- وسائل تكنولوجيا الاتصال
201	2-2- شبكات الاعلام و الاتصال
216	3- استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية
217	4- استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
218	4-1- التوظيف الإلكتروني
221	4-2- التكوين الإلكتروني
223	4-3- العمل الافتراضي عن بعد
224	5- أثر تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على وظيفة الموارد البشرية
225	6- اسهامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الموارد البشرية
226	6-1- تكنولوجيا الخادم/المستفيد
226	6-2- الخدمة الذاتية
227	6-3- أنظمة التقارير و نظام جمع البيانات
227	6-4- المراسلة و تدفق العمل
227	6-5- تكنولوجيات الويب
228	7- دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية
228	7-1- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية
230	7-2- مرحلة تنفيذ العملية التكوينية
232	7-3- مرحلة تقييم كفاءة العملية التكوينية
233	8- تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
233	8-1- إشراك الموظفين في مشروع إدخال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال
233	8-2- برامج تدريبية متدرجة و مشخصة (مناسبة) لاحتياجاتهم
234	8-3- حرية استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال

234	8-4- القيام بحملة إعلامية وتحسيسية حول مزايا إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسة
234	8-5- وجود ديناميكية شاملة لمشروع إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال
235	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : دراسة مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير و تنمية الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية المسيلة	
237	تمهيد
238	1- منهجية البحث والتعريف بالعينة
238	1-1- منهجية البحث
239	1-2- أدوات جمع البيانات
247	1-3- التعريف بعينة الدراسة
248	2- تحليل معطيات محور البيانات العامة
249	2-1- تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة نشاط المؤسسة
250	2-2- تحليل خصائص العينة من حيث حجم المؤسسة
251	2-3- تحليل خصائص العينة من حيث الطابع القانوني للمؤسسة
253	2-4- تحليل خصائص العينة من حيث الوظيفة
254	2-5- تحليل خصائص العينة من خلال الخبرة المهنية
255	2-6- تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي
257	2-7- تحليل خصائص العينة من حيث استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة
259	3- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى التي تنص:تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بدرجة متوسطة في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة
264	4- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغيرات البيانات العامة
264	4-1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة
267	4-2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة
270	4-3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في

	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الطابع القانوني للمؤسسة
273	4-4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة
274	4-5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة
276	4-6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي
279	5- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة التي تنص : التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
279	5-1- قياس درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة
283	5-2- اختبار العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة
292	5-3- نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثاني
296	6- تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة التي تنص : التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
296	6-1- قياس درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة
300	6-2- اختبار العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة
306	6-3- نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمحور الثالث
310	خلاصة الفصل
312	الخاتمة العامة
320	المصادر و المراجع
332	الملاحق
361	فهرس الجداول
365	فهرس الأشكال
367	فهرس المحتويات

الملخص

يعتبر استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أهم الأساليب الحديثة في مجال تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الإطار اندرجت دراستنا التي اهتمت باختبار أثر استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. للقيام بهذا الاختبار تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 231 مسيرا لـ 18 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كان بدرجة متوسطة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للوظيفة، الخبرة والمستوى التعليمي، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية لأراء مفردات العينة حول مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة والطابع القانوني للمؤسسة، وفي الأخير أكدت النتائج أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لها تأثير ايجابي على تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، تسيير الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، التوظيف الالكتروني والمؤسسات الاقتصادية.

Abstract:

(NTIC) was The use of new technologies of information and communication considered the most modern methods in the management and development of human resources in economic institutions. In this context, our study focused on testing the impact of using new technologies of information and communication on the management and development of human resources in economic institutions. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to a sample consisted of 231 managers of 18 institutions in M'sila district. The results indicated that the degree of using (NTIC) in the management and development of human resources was medium, and also found that there were no statistically significant differences for the Respondents' perceptions on the extent of use of (NTIC) in the management and development of human resources in economic institutions due to the job, experience and education level, while there were significant differences of respondents' perceptions about the use of (NTIC) in management and development in economic institutions under study due to the nature of the corporation's activities, the size of the institution and the legal nature of the institution. Finally, the results confirmed that the (NTIC) have a positive impact on the management and development of human resources in economic institutions under study. (NTIC), human **Keywords:** New Technologies of Information and Communication resources management, human resources development, e-recruitment, economic institutions.

تَمْحَمْدُ الله

الحمد لله