وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TAREF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:..... السنة الجامعية: 2021/2020

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

مدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف–

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطلبة:

- نويوي أمجد عبد الرحمان
- جدايني يوسف

تحت إشراف :

د. نعيجي عبد الكريم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TAREF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:..... السنة الجامعية: 2021/2020

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

مدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطلبة:

- نويوي أمجد عبد الرحمان
- جدايني يوسف

تحت إشراف :

د. نعيجي عبد الكريم

ملخص:

أصبح مهما اليوم عند الباحثين والمسيرين محاولة التعرف الدقيق على استخدامات التغيرات التكنولوجية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام عاتق مسؤولية كبيرة في تنمية لمواجهة تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرق استخدامها بالأخص الانترنيت، الانترانت والإكسترانت وضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية وما يساعد على ذلك وجود نظام معلومات وإدارة إلكترونية تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإدارة الإلكترونية.

Résumé:

Il est devenu important aujourd'hui pour les chercheurs et les managers d'essayer d'identifier avec précision les usages des évolutions technologiques dans la gestion stratégique des ressources humaines, ainsi la direction des ressources humaines se retrouve face à une grande responsabilité en se développant pour relever les défis de l'information et de la communication.

technologie et ses usages, notamment Internet, intranet et extranet, et la nécessité de trouver un équilibre entre évolutions technologiques et performances Ressources humaines et l'existence d'un système d'information et de gestion électronique adopté par la stratégie de gestion des ressources humaines.

Mots clés : ressources humaines, management stratégique, technologies de l'information et de la communication, gestion électronique.

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى من قال فيهما الرحمان

«واخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذل مِنَ الرحْمَةِ وَقُل ربي

ارْحَمْهُمَا كَمَا ربيَانِي صَغِيرا»

إلى الوالدين الكريمين، حفظهما اللّه وأطال في

عمرهما بدوام الصحة والعافية

إلى من كانوا لي سندا بحنانهم وصحبتهم

إلى كل عائلتي الكريمة

إلى زملائي وزميلاتي وأساتذتي وجميع طلبة

إلى كل الذين يعرفونني وأعرفهم

باسم الله المتعالي ومن منطق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا:

إليك أمي

إليك أبي

من أفنيا حياتهما وكل غايتهما لسماع كلمة نجاح،

أهدي هذه الثمرة من ثمار الجهد الذي تلقيته عنكما وأول دروسه المفيدة فتفضلا بقبولها مني.

إلى أخي أمين سندي الدائمان في الحياة.

إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي.

إلى الذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زملائي وزميلاتي.

إلى جميع الأصدقاء سواء في حياتي الدراسية أو العملية

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

شكر وتقدير

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ...ونصح الأمة...إلى النبي الرحمة والنور عليه "سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام."

إلى الذين حملوا قدس رسالة في الحياة.

وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع "أساتذتنا الكرام.

إلى كل من ساهم في إرشاد ولو بكلمة بسيطة بكل شكر والاحترام و التقدير.

كما نتوجه الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "نعيجي عبد الكريم" إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث.

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:	33
الشكل رقم (1-2)	عملية التكامل الاستراتيجي.	39
الشكل رقم (2-1)	يوضح اهم المكونات الاساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	52
الشكل رقم (2-1)	تطور الإتصالات السلكية واللاسلكية.	63
الشكل رقم (2-2)	نظام معلومات الموارد البشرية	67
الشكل رقم (2-3)	نموذج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	74
الشكل رقم (3-1)	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	90
الشكل رقم(3-2)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالطارف	91
الشكل رقم (3-4)	مقياس ليكرت الخماسي	95
الشكل رقم (3-5)	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	113
الشكل رقم (3-6)	توزيع العينة حسب متغير العمر	114
شكل رقم (3-7)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	115
الشكل رقم (3-8)	توزيع العينة حسب متغير المرتبة الوظيفة	117
الشكل رقم (3-9)	توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة	118

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (2-1)	يوضح تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الهدف منها في مجال التعليم والتدريب.	56
الجدول رقم (2-2)	:يوضح تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الهدف منها في المجال الاقتصادي.	56
الجدول رقم (2-3)	مميزات وعيوب الوسائط السلكية.	61
جدول رقم (2-4)	الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني	75
الجدول رقم (3-1)	جدول التوزيع لمقياس ليكرت .	96
الجدول رقم (3-2)	قائمة المحكمين.	96
الجدول رقم (3-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجهزة والوسائل من المحور الثاني.	97
الجدول رقم (3-4)	: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البرمجيات من المحور الثاني.	98
الجدول رقم (3-5)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشبكات و قواعد البيانات من المحور الثاني.	99
الجدول رقم (3-6)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المحور الثاني.	100
الجدول رقم (3-7)	:صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة.	101
الجدول رقم (3-8)	:صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	102
الجدول رقم (3-9)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	103

الجدول رقم (3-10)	يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني	105
الجدول رقم (3-11)	يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث	107
الجدول رقم (3-12)	يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الرابع	108
الجدول رقم (3-13)	يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الخامس	109
الجدول رقم (3-14)	معامل آفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	110
الجدول رقم (3-15)	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس .	113
الجدول رقم(3-16)	توزيع العينة حسب متغير العمر.	114
الجدول رقم (3-17)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	115
الجدول رقم (3-18)	توزيع العينة حسب متغير المرتبة الوظيفة	116
الجدول رقم (3-19)	توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة	117
الجدول رقم (3-20)	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	119
الجدول رقم (3-21)	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الأجهزة و الوسائل	120
الجدول رقم (3-22)	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد البرمجيات	121
الجدول رقم (3-23)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشبكات وقواعد البيانات	122
الجدول رقم (3-24)	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	123
الجدول رقم (3-25)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة	124
الجدول رقم (3-26)	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	125
الجدول رقم (3-27)	لأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور أثر تكنولوجيا	126

	المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	
الجدول رقم(3-28)	يبين معامل الارتباط بيرسون بين عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	128
الجدول رقم(3-29)	يبين معامل الارتباط بيرسون بين عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	129
الجدول رقم(3-20)	يبين نتائج تحليل (Linear Regression) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر	130
الجدول رقم(3-21)	يبين معامل الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	132
الجدول رقم (3-22)	يبين نتائج تحليل (One Way Anova) لإجابات أفراد العينة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	133

فهرس المحتويات

ملخص:..... I
Résumé:..... II
إهداء..... III
إهداء..... IV
شكر وتقدير V
فهرس الاشكال VI
فهرس الجداول VII
المقدمة العامة 1
الفصل الأول:الإدارة الإستراتيدية للموارد البشرية
تمهيد 11
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 12
1 مفهوم إدارة الموارد البشرية: 12
2 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية..... 15
3 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية: 18
4 الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية..... 19
المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية: 21
تمهيد: 21
1 مفهوم وأساسيات الإدارة الاستراتيجية: 21
2 مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية:..... 25

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:..... 29
1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومكوناتها وأهميتها: 30
2 مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية: 33
3 نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:..... 36
4 علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية الكلية للمنظمة..... 37
5 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحدياتها 38
خلاصة الفصل الأول:..... 42
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وأبعادها
تمهيد: 44
المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: 45
1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 45
2 خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: 48
3 مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:..... 49
4 أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات:..... 51
المبحث الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... 52
1 مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... 52
2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات :..... 55
3 الاتصالات والشبكات المعلوماتية: 57
المبحث الثالث: متطلبات و اسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية. 64

1 نظام معلومات الموارد البشرية(بالمعرفة) 64
2 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الكفاءات البشرية..... 67
3 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية 69
4 التوظيف والتكوين الإلكتروني: 73
5 تقييم الأداء والتعويضات الالكترونية:..... 77
6 العمل الالكتروني: 79
خلاصة الفصل الثاني: 82
الفصل الثالث: دراسة حالة
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر. 85
1 نبذة تاريخية حول إتصالات الجزائر و التعريف بها:..... 85
2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:..... 87
3 إنجازات اتصالات الجزائر ولاية الطارف من 2018- 2021:..... 90
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 91
1 منهج وتقنيات الدراسة الميدانية : 91
2- مجتمع وعينة الدراسة:..... 91
3 تصميم واختبار الأداة الرئيسية الدراسة 92
4 أساليب المعالجة الإحصائية : 109
المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و إختبار الفرضيات..... 111
1 عرض و تحليل خصائص مجتمع الدراسة..... 111
3 اختبار فرضيات الدراسة..... 125

خلاصة الفصل الثالث 132

الخاتمة 134

قائمة المصادر والمراجع..... 138

الملاحق..... 147

المقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم كما أنو يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها في السوق، وهذه التغيرات تفرض نوعا جديدا من الموارد البشرية المعرفية، فالأمر يتطلب البحث في إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية من جهة، وكيفية إدارتها من جهة أخرى، وخلق المناخ المناسب للإبداع والابتكار والاستفادة من التأثيرات الإيجابية لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من خلال إعادة هندسة نظم الموارد البشرية في ضوء الظروف التي أوجدتها التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال.

فامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، غير أن عدم التحكم فيه أو توظيفها يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هو الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، وكذا مدى صدقها ودقتها، فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها.

الحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وبدا أن المورد البشري هو الذي أوجد هذه التكنولوجيات والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات مؤسسته، هذا الهدف الذي يسعي إليه الفرد هو لب وغاية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل ما يعرف بالاقتصاد اللامادي، هذا الأخير الذي يقوم أساسا على إنتاج الفكر الإنساني الذي تكون الموارد البشرية أهم موارده، ومنه فإن هذا التوجه يفتح آفاق هامة على مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أين تنصهر ضمنها بصفة متناسقة تدريجيا المؤسسات، فبخصوص المعلومات الإلكترونية أصبح استعمال الانترنت من الضروريات في المؤسسات، كذا تبادل الخبرات والخدمات عبر الطرق الإلكترونية، وإحداث أنماط جديدة من العمل مثل العمل عن بعد، بالإضافة إلى تطور الذكاء واستقلاله وتقاسمه، وذلك بفضل توفر التكنولوجيات المعلومات والاتصال.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات في شتى المجالات، لعبت فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الأكبر، التي جعلت العالم قرية صغيرة وتلاشت فيه الحدود الإقليمية، وأصبح استخدامها يمثل عاملا أساسيا في التفوق والتميز، وتسعى المؤسسة في ظل هذا التزايد إلى زيادة مرونتها وأن تستجيب لمتطلبات الزبائن بفعالية أكبر، ومن الأدوات التي تستجيب لتطلعات المؤسسة والتي وفرت وساهمت في الكثير من الحلول العملية هي أنظمة

المعلومات داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة.

وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي تفرضها الثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالمؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة للاستجابة السريعة لهذه التحولات وذلك من أجل الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات ضمن فعاليات بيئة عالمية شديدة التنافس، فالانطلاق في الطريق الصحيح يكون بالاهتمام بالموارد البشرية من جهة، واعتبار أي استثمار في هذا المورد بمثابة مورد استراتيجي يمكن من خلاله الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى الإدارة استراتيجية لهذا المورد باعتباره شريكا وليس أجيرا من أجل المحافظة عليه في المدى البعيد، في ظل تكنولوجيات للمعلومات والاتصال التي جعلت من العالم رقعة جغرافية صغيرة يتنافس العالم كله من أجل الحصول على أي مورد استراتيجي في أي مكان وخاصة المورد البشري.

إشكالية الدراسة:

يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيير على مستوى البيئة الخارجية أو الداخلية، وحقيقة الأمر أنو توجد داخل أي منظمة مقومات النجاح والفشل، فما يميز أي منظمة عن أخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح، من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك بأخذ التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي ولعل التكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد هذه المتغيرات لها الأثر الكبير على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم طرح عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

1- هل تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

2- هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة؟

3- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

4- هل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة على الاسئلة الفرعية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

1- تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة.

3- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

4- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الدراسة السابقة:

إن الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها في سياق بحثنا هذه تتمثل فيما يلي:

1-عبد العزيز بوخرص ،2012 تحت عنوان:

"دور الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة "

اهم ما توصلت اليه الدراسة إن إتباع المؤسسة لإدارة إستراتيجية منظمة وهادفة بطريقة علمية، فان هذا كفيل بتحقيق مناعة نسبية ضد الأزمات والاستشعار قبل حدوثها، عن طريق مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات وكذا متطلبات الإدارة الإستراتيجية ذات الأهمية في معالجة الأزمات.

وأهم ما أوصت به ضرورة الاهتمام المؤسسة بالإدارة الإستراتيجية كتسيير ما قد يحدث لها من تطورات، وأن القرارات

الإستراتيجية تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة، وبالتالي تطور أدائها.

2-دراسة بن قايد فاطمة الزهراء،2011 تحت عنوان:

"دور الإدارة الإستراتيجية في للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

وهدفت الى توضيح أهمية تبني إستراتيجية الموارد البشرية، كون ذلك يسمح بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية التي تعد إحدى أهم المزايا التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليها آخذة بعين الاعتبار المورد البشري الذي بدونه لا تستطيع بلوغ ذلك الهدف.

واهم ما توصلت اليه ان اهم ما يميز المؤسسات عن بعضها البعض هو مستوى مواردها البشرية وكفاءاتهم، هذه الأخيرة التي تنمو وتتطور باستمرار.

3-دراسة سيف الدين عتروس، 2018 تحت عنوان:

"تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الصيد البحري في الجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المنوط بتكنولوجيات المعلومات والاتصال في تقليل الآثار السلبية على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، وأثر استعمال تلك التكنولوجيات في قطاع الصيد البحري على الموارد السمكية.

حيث تم التطرق لواقع تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الجزائر والتعرف على أهم الإنجازات التي تم تحقيقها في

مجال الاقتصاد الرقمي. وقد تناولت هذه الدراسة أيضا علاقة تكنولوجيات المعلومات والاتصال بالبيئة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال أثار سلبية تستوجب تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك بشكل يراعي الجوانب البيئية والاجتماعية لتقليلها، وأن هذه التكنولوجيات قد ساهمت في تحقيق التنمية المستدامة لقطاع الصيد البحري.

4-دراسة سكر كترة، 2019 تحت عنوان:

"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية"

وتهدف الدراسة الى إظهار الدور الجوهري للمعلومات باعتبارها العصب المحرك لكافة أنواع القرارات المتخذة بالمؤسسة الإلمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا أهم التطورات التي يعرفها هذا المجال.

تم التوصل الى ضرورة أن تقوم المؤسسات الجزائرية بتحديث وتطوير الموارد المادية (الأجهزة) لتكنولوجيا المعلومات، واعتماد الصيانة الوقائية لمختلف هذه الموارد المادية لتفادي والتقليل من المشاكل الفنية والتحكم فيها، توعية وتحسيس الموظفون بأهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من خلال تنمية مهاراتهم في استخدام التكنولوجيات الحديثة خاصة المتعلقة باتخاذ القرار وذلك بوضع برنامج لتسيير الدورات التدريبية باستمرار.

5-دراسة هناء عبداوي ، 2016 تحت عنوان:

"مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"

هدفت الدراسة إلى المساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (48) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (spss) لتحليل بيانات الاستبيان.

وتم التوصل الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تلك التكنولوجيات.

تم التوصية على ان الشركة تستثمر جيدا في مواردها البشرية. من خلال الاهتمام أكثر برأس المال الفكري. من خلال التركيز على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، والعمل على استمرار تطويرها للتماشي مع النمو الهائل الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب ا ولأهمية الموضحة في العناصر التالية:

أ-أسباب ذاتية:

-الميل للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وجميع ما يحيط بها من عوامل ومن بينها ما هو معروف اليوم من زخم في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من حاسوب ونقال وغيرها من سيمات هذه التكنولوجيا الجديدة.

-الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية كما سبق وخدمت عدة وظائف بالمنظمة.

-الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والادارة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية.

ب-أسباب متعلقة بموضوع الدراسة:

بالنسبة للأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث كما يمكن إفادة المكتبة.

بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات هذا العصر لما للتكنولوجيا من دور في تطور المجتمعات الحديثة، وبخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين تجمعهما التكنولوجيا، ألا وهما التسيير والمعلوماتية، فهو إذن ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمتنا فيه قيمة.

أهمية الدراسة:

-تنبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر وما تحققه من قوة وتفوق للمؤسسات الرائدة.

- الانخفاض الشديد لمستويات استخدام وتحكم الدول النامية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظرا للفجوة التكنولوجية الكبيرة بينها وبين دول العالم المتقدم.

-التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية في سياق ثورة المعلومات التي تضعها أمام منافسة قوية.

- يساعد هذا الموضوع بدفع المسيرين للمؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية قصوى للتميز في الأسواق في ظل اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحسن استغلالها.

-يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة، ومساهمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

-بلورة اهم الأسس العلمية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثرها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

-تحليل عوامل ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.

-اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية فهم التكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على أداء أفضل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

-إثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا وهذا النوع من البحوث.

حدود الدراسة:

تكمن حدود الدراسة الى حدود مكانية وزمانية نوضحها فيما يلي:

أ-حدود مكانية: ونقصد بها المكان الذي قمنا بإجراء الدراسة فيه، قمنا بدراسة ميدانية بإجراء تربص بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف كما تم توزيع بعض استمارات الاستبيان على موظفي اتصالات الجزائر لولاية الطارف وبعض الموظفين عشوائيا.

ب-حدود زمنية: ونعني به الزمن الذي استغرق في انجاز الدراسة الميدانية حيث امتدت من بداية شهر ماي 2021الى غاية أواخر شهر جوان2021، اذ تم توزيع استمارات الاستبيان للموظفين، وبعد تم جمعها بهدف تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي الوصفي هو الأكثر ملائمة، وموافقا للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستوحاة مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، باعتباره منهجا مناسبا للموضوع، عند إسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة.

ولهذا الغرض يتم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية بالأد وات التالية :الكتب المتخصصة، المذكرات والأطروحات، مواقع الانترنت، الجرائد الرسمية، التقارير...

كما نعتمد في الدراسة الميدانية على ما يلي:

الاستمارة والمقابلة: من خلال التحدث إلى عينة البحث مباشرة ومراقبة رد فعلها عند الإجابة على أسئلة الاستمارة ثم طرح من خلالها مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع يجيب عنها عينة البحث ليتم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي.

هيكل الدراسة:

في ضوء اهداف وفرضيات الدراسة، ولمعالجة الاشكالية المقترحة لقد تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول مترابطة ومتسلسلة، فصلين تناولا الجانب النظري، والفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي تطرقنا فيه الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك كمن خلال التطرق الى مفهوم إدارة الموارد البشرية، والى اساسيات الإدارة الإستراتيجية، وإلى مختلف مفاهيم ونماذج ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: جاء ليوضح الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجميع المفاهيم المرتبطة بها وإسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل استراتيجية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: فتناول في هذا الفصل تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر الدراسة والتعريف بها، وتحليل الإجابات على أسئلة الاستمارة.

صعوبات الدراسة: تتمثل في:

-صعوبة في تجميع المراجع مع قلتها خاصة المتعلقة اسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل استراتيجية الموارد البشرية.

- حرماننا من بعض المعلومات المهمة التي تعكس بعض استراتيجيات المؤسسة بحجة امن وسرية المعلومات وبعض الاعتبارات الاخرى المبهمة.

- صعوبة توزيع الاستمارة موضوع الدراسة نتيجة عدم الاهتمام وعدم التفهم الكثير من الافراد لأهمية العينة.

المفاهيم الأساسية:

تكنولوجيا المعلومات: هي تلك التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تخزين البيانات وتوفيرها للمنظمة بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ مختلف القرارات بالمنظمة.

تكنولوجيا الاتصال: هي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب

الإدارة الاستراتيجية: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحدياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملاءم لتنفيذ الاستراتجية.

إدارة الموارد البشرية: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بوجودها في تنفيذ الخطة الاستراتجية للمنظمة.

الفصل الأول
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

لما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة من المنظمات يعذب الدرجة الاولى الى ما تمتلكه من موارد بشريه ويستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها وخلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعتها ومكانتها مما ادى الى انشاء قسم خاص بهذه المورد الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير من توظيف تدريب ترقية متابعة الأجور وغيرها من الوظائف.

حيث أخذت اداره الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء في السنوات الأخيرة فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهامه بل اصبحت لها أبعاد استراتيجية مختلفة على ما كانت عليه وذلك نتيجة التحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات إلى المورد البشري.

فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري حتى إذا تم العمل من خلال اجهزة والات وتكنولوجية حديثة فإن هذا الأخير هو الذي يشغلها ويستخدمها.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن ما أحدثته التغيرات والتطورات التكنولوجية هو التأثير الجذري في مفاهيم الإدارة الجديدة، حيث أصبح الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية كبير، وذلك باعتبار المورد البشري حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها والتماشي مع هذه التطورات والتغيرات وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى:

1-مفهوم إدارة الموارد البشرية؛

2-الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛

3-أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية؛

4-الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يرى أصحاب النظرية التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل من نواحي تنفيذية كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم وصر في مرتباتهم ، ممّا انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة أنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى التسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة[1]، وفيما يلي بعض المفاهيم:

عرفها shuler بانها:" الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"

1) رواية حسن،" **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 19.

كما عرفها الطائي بأنها:" الإدارة المسؤولة عن الاهتمام والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدامه استخداما أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضم لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير" [1]

فيما عرفها jelsoft بأنها" نموذج متميز كإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء"[2]

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في مجموعة النشاطات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تناسب احتياجاتها وذلك في الوقت المحدد واستخدامها بكفاءة لتحقيق ميزة التنافسية ومن هو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث نتيجة مجموعة من التطورات وظروف التاريخية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي أدت الى ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية والتي ستعرضها في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

ان من اهم التطورات والتغيرات التي حدثت في العالم المعاصر، والتي كان لها دورا أساسيا في تغيير اسم ووظائف وأدوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وحتى وقتنا الحاضر الثورة الصناعية التي ركزت على التقدم التكنولوجي من دون الاهتمام بالإنسان"[3]، ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر منها[4]:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال؛
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛

1) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي:" **اداره الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015،ص ص 28-29.

2) مؤيد الساعدي،" **الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017، ص29.

3) حسن وليد عباس،" **استراتيجية إدارة الموارد البشرية**"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2015، ص17.

4) حيواني ناريمان،" **الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة شركات نوكيا الجزائر**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015،ص28.

- انشاء المصانع الكبرى وتجمع العمال فيها أي في مكان العمل؛
- من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت الى العامل على انه سلعة يتم تداولها بعد اعتمادها على الآلة أكثر من العامل.

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية:

في هذه المرحلة انتشرت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور(F.taylor) الذي توصل إلى أربع أسس وهي: [1]

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية او طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة؛
2. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، بعد أن تأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم؛
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه الا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل؛

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تحقيق تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد وارتفاع معدل الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويه المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية[2]

1) عزام علي الحويلي،" **إدارة الموارد البشرية وتنميتها** "، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص105.

2) عزام علي الحويلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث ظهرت الحاجة الى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل(الفا وبيتا) وطبق بنجاح على العمل تفاديا أسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في اداره الموارد البشريه الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت التجارب "هوثورن" بواسطة "التون مايو" واقنعه الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة التاسعة نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تشمل التدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. [1]

2 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنمية التي تعيشها المجتمعات باختلاف أنشطة المؤسسات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي، و بصفة عامة يمكن القول بأن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتكون من ستة وظائف أساسية نستعرضها في ما يلي:

2-1 تحليل وتصميم الوظائف:

يشير التحليل إلى الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات حول الوظيفة ويدخل في تصنيف الأعمال إلي مجموعات متشابهة وبحسب المهارة التي تتطلبها كل وظيفة وهو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها ومدى ارتباطها بالوظيفة. كما يهدف إلى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وطبيعتها ومن ثم

1) محمد احمد عبد النبي،" **اداره الموارد البشرية**"، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص24 -25.

تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وهذا يعني أن التحليل يشمل نشاطي الاول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالاعمال الاخرى، والثاني يتعلق بتوصيف الوظيفه الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة التي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة[1]

2-2 تخطيط الموارد البشرية:

تنص هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروف وما هو متاح من تلك الموارد، وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروف لتحديد العجز وكيفية التصرف في الفائض، ومصادر تغطية العجز، عملية التخطيط في تظاهر جهود مشتركة متناغمة التاسعة بعد تحديد الاحتياطات الاحتياجات لوضع المعايير الضابطة الجوانب الفنية والإدارية، والأخذ بعين الاعتبار لقراءة أحداث المستقبل بالتنبؤ بما توفر الكفاءات الفنية والإدارية الكفاءة قبل حدوث النقص المفرط، واستباق المنافس. [2]

2- 3 استقطاب الموارد البشرية:

يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسة التي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة والعمل على جذبها وتوفيرها بالعدد والنوعية والمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق القيام بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزهم لتقديم طلب التوظيف عن رغبة واقتناع، وتهدف وظيفة الاستقطاب الى جذب وتركيب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المؤسسة المتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة[3]

1) حسن وليد عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 26-27.

2) سعاد عبيده، عيسى براق،" **اثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية**" مجلة الاقتصاد والتنميه البشريه، العدد 3، الجزائر،2019، ص ص 617-618.

3) واكلي كلثوم،" **استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد10، الجزائر، 2014،ص251.

2-4 اختيار الموارد البشرية:

تعد عملية الاختيار بمثابة إجراءات تستطيع من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة والمهارات والسلوكيات الاخرى التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتخطي عملية الاختيار أهمية كبيرة في المنظمات التطبيق السليم لمعايير وقواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يحقق للمنظمة الاستقرار الوظيفي في العمل، وتضمن فاعلية نظام الاختيار للأشخاص إشباع الحد الادنى على الاقل من حاجاتهم الانسانية. (1)

2-5 تدريب الموارد البشرية:

إن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تنمية السلوكات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم وصقل ممارسات مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحديث المستمر على تعلم واستخدام أساليب الحديثة تتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطط له الإدارة المراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.

لهذا تحتاج المؤسسات على اختلاف انواعها واحجامها الى موارد بشريه مدرب لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي ان تزداد الحاجة الى تنميه الموارد البشرية، خاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة والمعقدة. (2)

2-6 تقييم الاداء:

تهتم جل المؤسسات المعاصرة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل: طريقة التقييم بحث الصفات أو الخصائص، طريقة الترتيب البسيط، او طريقة المقارنة بين العاملين، طريقه التوزيع الاجباري، طريقة الاختيار الإجباري وغيرها.

وغالبا ما تستند مهمة التقييم إلى الرؤساء المباشرين بغرض التعارف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في الاداء او الانجاز باعتبارهم الأشجار والاكثر خبره ودرايه بحيثيات العمل وطرق الأداء.

1) حسين وليد عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

2) ليلى بوحديد،" **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**"، مجله البحث الاقتصادي، العدد 03، الجزائر، 2015،ص50.

وفي ظل التغيرات الحديثة وخاصة طرق الاداء من فردي الى جماعي، تغير تقييم الاداء الذي كان يقوم على اساس الاداء الفردي، ليحل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، باستخدام معايير تقييم جديدة وهي: التكلفة، الجودة، الوقت وخدمة العملاء وارضائهم. [1]

3 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

3-1 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها العنصر البشري مورد استراتيجي، باعتبارها اداره اداره تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في من خلال الاستفادة من الكفاءات المتواجدة داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسات اليوم مرتبط بتطوير مواردها البشرية والاستثمار فيها.

والنقاط التالية تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية: [2]

- تحقيق الاستخدام الامثل والاكثر فاعليه للأفراد(الموظفين) من اجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية ؛
- تعمل على تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مساله حيه فاعليه، وهذا يعكس أهمية الدور الاستراتيجي والدور التشغيلي ادارة الموارد البشرية بالمشاركة في صياغة وإنجاز رسالة وغايات وأهداف المنظمة ؛
- تعمل على تقديم معلومات واقعيه وكميه وعن كافه الأنشطة، وعن نتائج وجدوا هذه الأنشطة ؛
- تعمل على تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبات عن طريق الاعتماد على افضل اداره تساهم في تطور الإنتاج نوعا وكما ؛
- توفر كافه الادوات والوسائل الخاصة بالأفراد العاملين، عن طريق اعداد مجموعه من البرامج التدريبية، وتوفير الاجور والحوافز التي تدعم افضل اداء وتزيد من معدل الإنتاجية ؛
- تعزز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين، من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية. [3]

---

1) بلخير مراد،" **وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية**"، مجله التنمية واداره الموارد البشرية، العدد 08، الجزائر، 2018، ص ص 13-14.

2) مؤيد الساعدي ،**مرجع سبق ذكره**، ص ص 41-42.

3) حمودي عبد الله، علوان رمزي،" **مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا**"، مجله وحدة البحث في تنميه الموارد البشريه، العدد 01، الجزائر، 2020، ص ص 314-315

2-3 اهداف ادارة الموارد البشرية:

ان اهداف ادارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة ايضا وعندما تحل اهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين اساسيين هما الكفاءة والعدالة، وفي ضوء هذين الهدفين الأساسية للمنظمات يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، من اجل انتاج السلع او الخدمات في أحسن الطرق واقل التكاليف ؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع او الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا؛
- تحقيق الانتماء والولاء الأفراد من المنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كل ما امكن ذلك ؛
- تنميه قدرات العاملين، هذا من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة ؛ [1]
- أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمه لهم كل ما كان ذلك ممكنا ؛
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة. [2]

4 الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وينظر الى هذا الدور على انه ذو اهميه و يمثل استثمار المستقبلين دعائد ومردود للمنظمة، يمثل هذا العائد في اداء المنظمة المميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها، وفي ظل هذا الدور فإن على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها وأن تكون لها دور في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ومن هنا أصبح لهذه الإدارة دور أساسي في عملية التخطيط والادارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذ، وهناك العديد من الأسباب والعوامل الاهتمام بهذا الدور ومن هذه الأسباب:[3]

1. التغيرات البيئيه الخارجيه والتحديات الاستراتيجيه العديده التي تواجهها المنظمات ؛
2. الاهتمام باداء المنظمة ومحاوله الوصول الى الاداء المتميز من خلال التواصل موارد بشريه ذات كفاءات محوريه لديها الحافزية لاعطاء المنظمه ذلك الاداء المتميز؛

1) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، " **إدارة الموارد البشرية**"، الرضوان للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2013، ص45.

2) محمد فالح صالح، "**اداره الموارد البشرية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن، عمان، 2004،ص29.

3) مؤيد الساعدي ،**مرجع سبق ذكره**،ص 81 .

3. الاهتمام المتزايد بمفهوم راس المال البشري الذي يمثل القيمه الكليه الاجماليه للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة التي تشمل القدرات، الخبرات، المؤهلات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة.

ويضيف (درة والصباغ) لأنه الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتمثل بالاتي: [1]

1. المشاركة في صياغه استراتيجية المنظمة ورفضها باستراتيجية اداره الموارد البشرية؛
2. المشاركة في صياغه اهداف ورساله المنظمة؛
3. اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
4. التكامل مع وظائف المنظمة كافه والعاملين فيها؛
5. استثمار طاقات العاملين والنظر اليهم بوصفهم استثمار ذو عائد.

وفي ظل المتغيرات التي فرضتها(العولمة، اندماج المنظمات، الانترنت، و ثورة المعرفة وغيرها) على المنظمات العامة والخاصة فان الادوار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل بالاتي: [2]

1. المشاركة في صياغه الاحداث المستقبلية وتحديد رساله المنظمات ورؤيتها وبرامجها الموجهة لتحقيق الاهداف وخدمه الزبائن؛
2. تحقيق وترشيد قوه العمل من خلال تصميم الهيكل التنظيمي المناسب؛
3. اختيار الطاقات البشرية ذات المستوى العالي تلك التي لديها القدرة على الابداع الابتكار وتنميتها؛
4. تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التطويرية والمهاراتية والتقنية لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال التعاون مع الاقسام والادارات الاخرى؛
5. اعتماد معايير ومؤشرات نوعيه وكميه لقياس اداء الافراد والوحدات واجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المشابهة.

1) مؤيد الساعدي ،مرجع سبق ذكره،ص ص 81-82.

2) المرجع نفسه، ص ص 82-83.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية:

تمهيد:

إن الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات على اختلافها أصبح يتطلب منها أن تحقق النجاحات المستمرة في عملياتها وان تسعى بكل ما تمت من موارد للحصول على فيزا تضمن لها البقاء والاستمرار في دنيا الاعمال، وان ذلك لا يمكن ان يتحقق الا من خلال اداره لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد، وتحديد ماذا تريد أن تحققه للجميع وتحديد سبب وجودها في بيئة الأعمال وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى:

1-مفهوم وأساسيات الإدارة الاستراتيجية ؛

2-مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية ؛

3-التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية .

1 مفهوم وأساسيات الإدارة الاستراتيجية:

1-1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمامات العديد من الباحثين والاكاديميين ورجال الاعمال وغيرهم نظرا لما لهذا الموضوع مكانه في تاريخ الإدارة المعاصرة في مسار ومصير المنظمات والمؤسسات الإدارية بالإضافة إلى منظمات الاعمال،(handa & bernard) على أن الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي يشكلني القطب المركزي بالإدارة الناجحة .

الاستراتيجية(strategy) عباره عن كلمه مشتقه من الكلمه اليونانيه (strategs) تعني فن القياده او على الجنرال(1)

1. غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي،" نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2008، ص ص 15،16.

يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها:" تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغابات التي يجب أن تحققها. [1]

1) راويه سعيد السالم، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2005،ص 18.

ويرى higgins ان الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل ويقول Higgins "ان الادارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها[1]

وعرف أبو قحف (1997) الادارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المنظمة التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل البيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع[2]

وبصفة عامة، يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات صلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة[3] وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل[4]

1-2 أساسيات الإدارة الإستراتيجية:

1-2-1 خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تبتسم الادارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي: [5]

- ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة، وليس على اي جزء من اجزائها، بمعنى ان جهودها تتجه نحو تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة وليس على الميادين الوظيفية منفردة؛
- الادارة الاستراتيجية على اشتراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن والموردين؛

1) سعد غالب ياسين، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002،ص 15.

2) محمد سمير أحمد، "**الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1،2009،ص 22.

3) صالح عبد الرضا الرشيد، دهش جلاب، "**الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكميلي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008،ص 65.

4) سعد غالب ياسين، **مرجع سبق ذكره**، ص19.

5) صالح عبد الرضا الرشيد، دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 66، 67.

- تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصورا كاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها فانها لا يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية؛
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفعالية والكفاءة أو بشكل آخر بين الأشياء الصحيحة، في الوقت الذي تتعامل فيه الادارة العليا المنظمة مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية فإن عليها التعامل مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعملية الشراء، الإنتاج، والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المنظمة.

1-2-2 أهمية الإدارة الإستراتيجية:

وتتمثل في [1]:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تتناول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛
- امكانية تبني أفكار جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابلية توليد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة إيجابية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادر على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- تمثل آثار تحسين الممارسة الإدارية من خلال تنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها؛
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والانشطة الوظائفية في المؤسسة؛
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإدراجها لجميع المستويات الادارية.

1) امال زرناوي، سامية بن عمر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 01،2013 ، بسكرة، الجزائر،ص70

1-2-3 أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية في:

- تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القـــرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح؛ [1]
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي ؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الواضح للقرارات؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القـــرارات الاستراتيجية والتنسيق؛
- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية.[2]

1-2-4 فوائد الإدارة الإستراتيجية:

تحقق عملية استخدام الإدارة الاستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا يمكن إيجازها فيما يلي: [3]

- يساهم التسيير الاستراتيجي في بلورة إطار فكري شمولي و أساسي للمنظمة ،كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات والبرامج ؛

1) علاء الدين ناطورية، "**الادارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي**"، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2009،ص 145.

2) أيمن حسن الديراوي، "**أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة**"، مجلة الاقتصاد والمالية، عدد 01، غزة، فلسطين،2019، ص16.

3) جعفر عبد الله موسى ادريس، "**الادارة الاستراتيجية**"، خوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، جده، المملكه العربيه السعوديه، ط1، 2013،ص33.

- تساعد في توضيح العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛
- يساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة؛
- ساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية صوره شامله؛
- يساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القياديه لهم؛
- توضيح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- استيعاب وفهم أفضل المتغيرات البيئية السريعة التغيير؛
- تحقيق النتائج الاقتصاديه والماليه الجيد؛
- تدعيم المركز التنافسي؛
- تخصيص الفعال للإمكانيات والموارد.[1]

2 مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية:

2-1 مستويات الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات الآتية:

الإدارة الإستراتيجية المنظمة(الشركة/الأم)

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية

في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين الوحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. [2]

الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟

من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره،ص ص 19-20.

2) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص33.

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة. [1]

الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفة محددة يعمل على تنظيم وإستغلال المورد معين للمنظمة مادي أو بشري،وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتقليل الهدر والتلف واستغلال الوقت بشكل صحيح وزيادة الوحدات الإنتاجية، وتحليل عناصر البيئه الداخليه لمعرفة نقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق المتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

وتشمل الاستراتيجيات الوظيفية على استراتيجيات الإنتاج او التصنيع استراتيجيات التسويق استراتيجيات الموارد البشرية الاستراتيجيات المالية وبقية المجالات الوظيفية. [2]

2-2 عمليات الإدارة الإستراتيجية: وتتمثل في: [3]

2-2-1 مرحلة التصميم:

ويطلق عليها ايضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الاجل.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.

2-2-2 مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل سباق يتطلب ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

1) علاء الدين ناطورية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 149-150.

2) جعفر عبد الله موسى إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 48-49.

3) امال زرفاوي، سامية بن عمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

2-2-3 مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم وتطبيق الاستراتيجية.

3 التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية:

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية ، وتصنف إلى نوعين:

التحديات الخارجية: وتتمثل هذه التحديات في ما يلي: [1]

- تسارع المتغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال عالمنا اليوم التغير والتطور وهذا في جميع نواحي ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المنظمات؛
- **زيادة شدة المنافسة:** لم تعد الزيادة المقررة على السعر و جوده المنتج فقط، بل تعددت مجالاتها لتشمل جميع انشطه المنظمة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حجم المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط استراتيجية كافئه وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة؛
- **ندرة الموارد:** زيادة الصراع حول ندرة الموارد جعل المنظمة تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تتضمن توفر تلك الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
- التحالفات الاستراتيجية ان تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الاجنبية في الاسواق المحليه، و حرية التبادل التجاري، جعل المنظمات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الاخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر؛
- ظهور المنظمات المتعلمة: أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح، وهذا يتطلب امتلاك استراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مرنة ومستدام.

1) عبد العزيز بوخرص، "**دور الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، جامعة المدية، الجزائر، 2012، ص ص 15-16.

التحديات الداخلية: وتتمثل في ما يلي: [1]

- تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الاستراتيجية، أن هذا التحدي يعني تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة ويتطلب إجراء فصل بين الإدارة العليا عن وضع الاستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الاستراتيجية؛
- تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الاستراتيجي: حيث أن اتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توفر الهياكل المركزية، والتي تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية الاستراتيجية بناء على رسالة المنظمة بعد تحديات كبيرة تواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة؛
- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كونها لا تحتوي على نتائج مادية مهلوسة ملموسة، كما تحتاج عملية الإدارة الاستراتيجية الى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المنظم، لعملية جمعها قد تتطلب وقتا وتكلفة كبيرتين.

1) قريو جمال، "**دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق اداره الجوده الشامله**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كليه العلوم الاجتماعيه، جامعة الجزائر2، 2016،ص ص 63-64.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات؛ كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف. ومن خلال ما سبق فقد تطرقنا في هذا المبحث إلى:

1-مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومكوناتها وأهميتها؛

2-مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛

3-نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛

4-علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية الكلية للمنظمة؛

5-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحدياتها.

1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومكوناتها وأهميتها:

1-1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها"مدخل أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بفرض تهيئه ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي التعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة"؛

كما يمكن تعريفها بأنها:" ربط اداره الموارد البشريه بالاهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة"؛[1]

كما تعرف ايضا بانها:" اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على تحديد أنسب المسارات لكي تنجح المؤسسة في إدارة هذه الموارد، بما لا يتعارض مع النظام والعمليات والموارد البيئية المتاحة لها. [2]

استنادا للتعريفات السابقة يمكن أن نقدم التعريف التالي الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:" تعرف بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق التكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

1) محمد سمير أحمد، "**الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط1، 2009،ص 24.

2) تيشوداد كريمة، العيداني الياس،" **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري**"، مجلة الاقتصاد والتنميه البشريه، العدد 03، الجزائر، 2020،ص252.

1-2 مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن أن نعرف مكونات الاداره الاستراتيجيه للموارد البشريه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) : مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:



المصدر: بن قايد فاطمة الزهراء، "**دور الإدارة الإستراتيجية في للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011،ص25.

1-2-1 التصميمات والهياكل التنظيمية:

والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشرو المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.

1-2-2 الاختيار والتوظيف:

وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.

1-2-3 التدريب والتنمية:

وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

1-2-4 إدارة الأداء:

وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية و التقارير.

1-2-5 منظومة التعويضات:

وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

1-2-6 برامج تحسين الإنتاجية:

وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين. [1]

1-2-7 علاقات العمل الإنسانية الفعالة:

وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

1-2-8 كفاءة الصحة والسلامة:

وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض. [2]

1-3 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة للعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ، وهي دف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة؛

1) بن قايد فاطمة الزهراء، "**دور الإدارة الإستراتيجية في للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011،ص25.

2) بن قايد فاطمة الزهراء، **مرجع سابق ذكره**، ص 25.

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذا المعنى تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطط المواجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية؛
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد ، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية .

من خلال ما سبق يرتبط لنا أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات، خاصة في ظل البيئة المتغيرة، واقتصاد المعرفة، وبالتالي يجب على كل مؤسسة تسعى الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية من انتاج ادارة استراتيجية لمواردها البشرية. [1]

2 مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن استراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيفها مع الظروف البيئية المحيطة وهي جزء إستراتيجية المنظمة تتصل وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. [2]

ويمكن وصف مختلف مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية: [3]

2- 1تكوين وتحديد فلسفة المؤسسة:

وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آني".

1) تيشوداد كريمة، العيداني إلياس، **مرجع سبق ذكره**، ص 253.

2) تيشوداد كريمة، العيداني الياس،"**الدوره الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاعمال المعاصرة**"، مجلة الاقتصاد والتنميه البشريه، العدد 02، الجزائر، 2020،ص50.

3) لمجد بوزيدي، أحمد بن يحيى،"**آليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق مقاربة برامج تحليل الشبكات الإجتماعية في المؤسسة**"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 01، الجزائر، 2020، ص ص91-93.

2-2 تحليل المناخ الخارجي:

يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة التنشيطية لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة كونها تسبب خطر أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

2-3 تحليل المناخ الداخلي:

ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، والخاصة بالموارد البشرية.

2-4 تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن الخطوة الرابعة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ. فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية .

2-5 صياغة وتكوين الاستراتيجية:

يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية

الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2-6 تنفيذ الاستراتيجية:

يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

2-7 متابعة وتقييم نتائج الاستراتيجية:

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها؛

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها؛

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.[1]

1) لمجد بوزيدي، أحمد بن يحيى،**مرجع سبق ذكره**، ص ص93-94.

3 نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

نذكر منها ما يلي:

3-1 نموذج تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشري هو عبارة عن جمع المعلومات بغرض اتخاذ القرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئه الداخليه والخارجيه للمؤسسة وذلك بهدف الحصول على المورد البشري ذات كفاءه عاليه من شأنها تحسين الأداء. [1]

3-2 نموذج محاسبة الموارد البشرية:

تعرف محاسبة الموارد البشرية على أنها" عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك المعلومات إلى الجهات المعنية" تكمن أهمية محاسبة الموارد البشرية في أنها مكنت من تطوير أساليب تقييم الموارد البشرية[2]

إن نموذج محاسبة الموارد البشرية يبحث في تطوير السلوكيات الإنسانية تجاه التعاون بين الأفراد والمنظمة، وإيجاد أهداف مشتركة، وذلك في إطار تحقيق أهداف المنظمة.[3]

3-3 نموذج تسيير المعرفة:

يعتبر تطوير تسيير المعرفة أحد نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية إذ يعتبر التكنولوجيا والمعرفة ركائز التقدم في الألفية الثالثة، ومن أهم مستلزمات الأولية اللازمة لبقاء وتنمية المؤسسات واكتسابها القدرة على المنافسة العالية حيث تقوم المعرفه بدور واضح في ظل التنمية، وذلك بزيادة نسبة الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم المهارات البشرية وتطويعها وزيادة علاقات التعارف بين الكفاءات الفردية والجماعية.

3-4 نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل و نموذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهو نظام تسيير يسعى لتحقيق رضا العميل، باحداث تغيرات في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركة في اتخاذ القرارات

1) تيشوداد كريمة، العيداني الياس،،"**الدوره الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاعمال المعاصرة**"، **مرجع سبق ذكره**، ، ص51.

2) دراسي وهيبة، مويسي سهام،" **تحليل نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال،العدد 02، الجزائر،2020، ص 264.

3) تيشوداد كريمة، العيداني إلياس، **مرجع سبق ذكره**، ص 52.

الاستراتيجية والوظيفية والتشغيل وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وتسير الجوده الشامله الموارد البشرية على تحسين الأداء ضمن فريق واحد. [1]

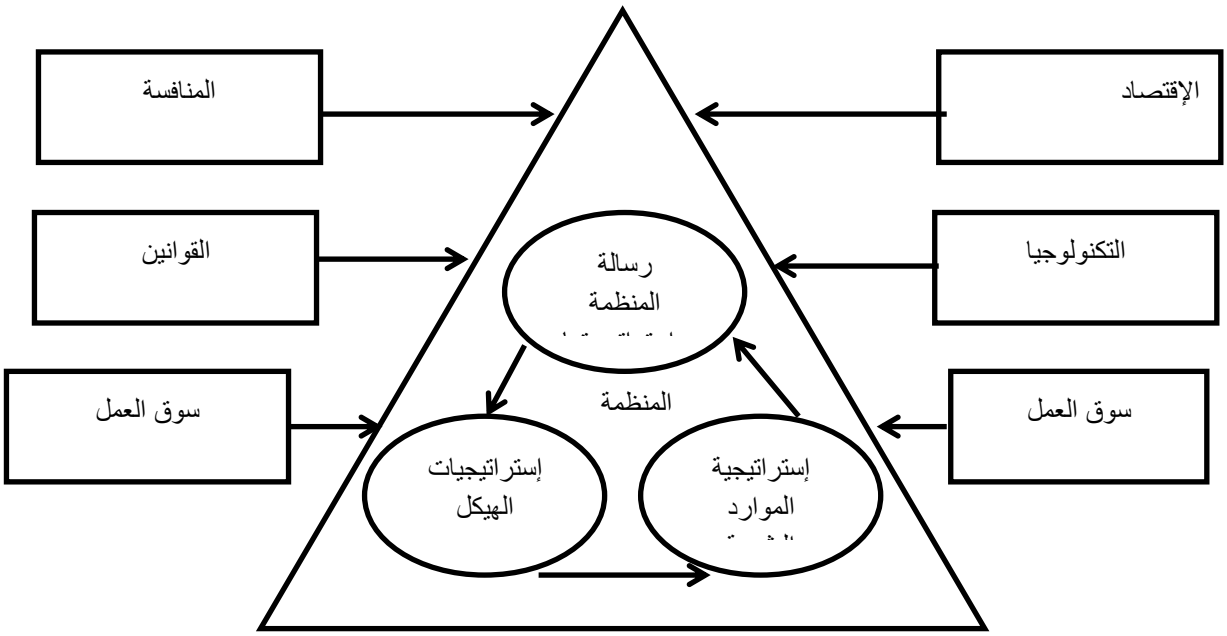
4 علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية الكلية للمنظمة

نجد أن وضع إستراتيجيات للمورد البشري يقع ضمن عملية تصميم الادارة الاستراتيجية للمنظمات وهو يقع في المستوى الثالث ضمن الاستراتيجيات الوظيفية كما نجد أن إدارة الموارد البشرية تعمل على خدمة جميع الاقسام الاخرى الذي يعني خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة وهو ما نعتبره جزء من التكامل الاستراتيجي.

حيث أن التكامل الاستراتيجي يؤكد أن استراتيجية مؤسسة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع استراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

متغيرات البيئه الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل وتستخدم استراتيجياتها للتكيف معها لتضمن لنفسها والاستمرار[2] والشكل التالي يوضح عملية التكامل الاستراتيجي:

الشكل رقم (1-2): عملية التكامل الاستراتيجي.



المصدر: عمر وصفي عقيلي،"**إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**"، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن،ط1، 2005،ص73.

1) مهندس محمد جمال الكفاني،"**الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**"، الدار الثقافية للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر،ط1، 2007 ،ص 13.

2) تيشوداد كريمة، العيداني إلياس، **مرجع سبق ذكره**، ص 52.

إن العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية الكلية للمنظمة يمكن وصفها بأنها علاقة تختلف بين منظمة وأخرى لدرجة اهتمام المنظمة بإدارة الموارد البشرية وهي علاقة تبادلية، تفاعلية، إذ تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية الكلية عند وضع سياستها وتحديد أنشطتها وتعتمد الاستراتيجية الكلية على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق بعض أهدافها الرئيسية والتي هي جزء من أهداف المنظمة وأخيرا يمكن وصف العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشريه و الاستراتيجية للكلية المنظمة على أنها علاقة تفاعلية تكاملية، بحيث يعتمد نجاح البعض على البعض الآخر[1]

5 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحدياتها

5-1 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

نذكر بعض من أبرز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

5-1-1 استراتيجيات التوظيف:

تُعَرّف استراتيجية التوظيف بأنّها: "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين منهم. ويرى البعض إنّ اختيار العاملين اختياراً جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير أداؤهم السابق الى تميز ملحوظ يؤدي إلى تميز المنظمة. والتوظيف وذلك من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.

5-1-2 إستراتيجية التعويض:

ما هي ما يحققه العاملين داخل المنظمة وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الاخرى ويشير كل من إلى أن التعويض والحوافز المعتمدة على أداء وخدمات العاملين هي المكونات الأساسية لاستراتيجية التعويض.

5-1-3 إستراتيجية التدريب والتطوير:

وهي سد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حاليا و لمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة فعندما يواجه العاملون تحدي بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن أهمية التدريب تصبح واضحة، لكي يحافظ

1) حسين وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 65.

العاملون على كفاءتهم أو ليصبح مؤهلين للترقية، فكل المنظمات الكبيرة او المتوسطة الحجم تتقدم من خلال التدريب[1]

5-1-4 إستراتيجية تقييم الأداء:

تعتبر من أهم استراتيجيات الموارد البشرية لما لها علاقة بما سبق، تهدف الى التقييم الفعال لأداء العاملين واستخدام مخرجات التقييم في كل من الاستراتيجيات السابقة.

اذ يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقديم جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وانتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى اساس المقارنة بين الافراد وعلى فترات زمنيه سابقه[2]

5-2 تحديات إدارة الموارد البشرية:

تنقسم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الى تحديات البيئة الخارجية، والداخلية، وتحديات التكنولوجيا.

5-2-1 تحديات البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، ومن ثم اداره الموارد البشرية بها والتي يجب أن تتخذ قراراتها في ظلها.

أما تحديات البيئة الخارجية تتمثل بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة على ادائها، ونظرا الى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات لمحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص.

كما وانه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة[3]

---

1) يوسف كامل عايد الزيادين،" **أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، الجزائر، 2013،ص ص 209-210.

2) رجم خالد وآخرون، **تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2019،ص 831.

3) سيد حياة،" **دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2009،ص 95.

5-2-2 تحديات البيئة الداخلية:

وهي تضم المشكلات التي تعرض لها المنظمة داخليا، وهي ناتجة بالدرجة الأولى عن التحديات الخارجية، وهذه التحديات غالبا ما يتم التحكم فيها من قبل المديرين لأنها تقع تحت تأثيرها المباشر، وأهم هذه التحديات ما يلي:

5-2-2-1 تعزيز المركز التنافسي:

أن لطريقه استخدام المنظمة لمواردها البشرية بكفاءة وفاعلية، تأثيرا هاما على قدرات المنظمة التنافسية إذ يمكن لأي منظمة أن تتفوق تنافسها اذا احسنت استخدامها مهارات عامليها وقدراتهم، كما أن السياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع المنظمة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية والمحافظة على السيولة الجيدة.

5-2-2-2 المركزية واللامركزية:

تعتبر المركزية عن اتخاذ القرارات بالإدارة العليا بمعزل عن الادارات الاخرى و عدم تفويض السلطة وخضوع سياسات الترقية للأقدمية، وهذا يخلق سلبيات عديدة، لذلك لجأت المنظمات اليوم الى اتباع اسلوب اللامركزية لتشكل ذلك تحديا للإدارة الخاصة في نقل السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا، لذلك أدت اداره الموارد البشرية استراتيجياتها دورا رئيسيا في تطبيق أكبر في اتخاذ القرارات.

5-2-2-3 الثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة المنظمة مجموعة القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة التي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها، وعلى طريق التعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية وتعتبرها هذه العناصر قوه تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها. [1]

5-2-3 التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين، والقرارات المرتبطة لهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتقييم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك، يجب التوافق او التطابق بين الفرد والمؤسسة واستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمؤسسة والاستمرار مع المؤسسة.

1) سيد حياة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 98-99.

5-2-4 التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما دفع بالمؤسسات لتغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من الناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية من ناحيه اخرى كما لعب هذا النوع الثقافي للأفراد على تأكيد القيم جديدة ضرورات التفاعل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل، ومواعيد التنفيذية واختيار الوقت وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والادارية المختلفة. [1]

1) فاروق محمد الشريف،" **دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء داخل المؤسسة**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كليه العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2017، ص ص 30-31.

خلاصة الفصل الأول:

لقد مرت ادارة الموارد البشرية بمراحل التطورية بفعل المتغيرات المختلفة وأهمها المتغيرات التكنولوجية، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث كان لهذه المتغيرات مساهمة في تطوير مدخل جديد في اداره الموارد البشرية، حيث كان لهذه المتغيرات مساهمة في تطوير مدخل جديد في اداره الموارد البشرية الا هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير الى ضرورة التوافق بين ممارسة السياسات اداره الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة العامة.

تناولنا في هذا الفصل إلى تبني أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كونها العنصر الأساسي داخل المؤسسة، والى اهم وظائفها من حيث المحتوى، ومن حيث التعدد، والتي كانت متمثلة في التخطيط الاستقطاب....الخ.

كما تناولنا الى اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والدور الاستراتيجي الذي تلعبه لمواكبة استراتيجية المؤسسة العامة ،وكيفية انسجام مع المتغيرات التي اكسبتها صفه جديده وذلك بتطوير مهامها.

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وأبعادها.

تمهيد:

لقد تعاظم في الوقت الحالي اعتماد المنظمات على التكنولوجيا بكل أنواعها، حتى أضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر، خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، ،... وكلما زادت حاجة الإنسان والمؤسسات لهذه التكنولوجيا كلما زادت استمراريتها واستحداثها وبالتالي تطويرها، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإستغلالها في أداء وظائف المنظمه زادت اهميه التكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى صارت الى ما هو عليه الان.

ولقد استفادت المنظمات كثيرا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والياتها في تحسين ادائها وانتجت اوضاع وممارسات جديده، و احدث التغيرات في وظائفها حيث ادى الى التنوع الالكتروني في منظمات هذا العصر نجد الحديث عن التجاره الالكترونيه، التسويق الالكتروني الى انتشار العدوى لوظيفه اداره الموارد البشريه واطلق عليها مصطلح الاداره الالكترونيه للموارد البشرية(e-GRH) الذي يصور تطويع اداره الموارد البشريه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه تم التطرق في هذا الفصل الى المباحث الثلاثه الاتيه:

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

المبحث الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؛

المبحث الثالث: متطلبات و اسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لطالما ارتبط مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بدقة أداء المهام بسرعة تنفيذها، ولقد تحققت العديد من المزايا نتيجة إقحام هذه التكنولوجيات في مختلف القطاعات وقبل الخوض في خصائصها وأهميتها، كان لزاما التطرق الى المفاهيم الأساسية المرتبطة بتكنولوجيا، ومن خلال مسابقة تطرقنا في هذا المبحث الى ما يلي:

مفهوم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خصائص ومكونات.

1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1-1 تعريف التكنولوجيا:

يعرف Bouchard و prud homme التكنولوجيا على أنها مجموعة التقنيات المعقدة التي تدمج الكثير من المعارف الرسميه او العلميه"[1]

في ذلك العلم الذي يعني التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين لمعالجة المشكلات وتصميم الحلول العلمية المناسبة لها وتطويرها واستخدامها وإدارتها لتحقيق أهداف محددة [2]

و تعرف أيضا بأن التكنولوجيا ببساطة هي "أسلوب أداء ويتضمن هيكلا مزيجا مركبا متفاعلا من تجهيزات اليه وعماله وطرق عمل تالف بين تجهيزات والعمالة في اجراءات اداء بأسلوب محدد لإنتاج او تقديم سلعه او خدمه او اكثر"[3]

وعموما تعرف لأنها:" التطبيق العلمي الاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي تكون نتاجا عن البحث العلمي"[4]

1) ساره بن زهرة، حميد شاوش،" **علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية، دراسة ميدانية لمجمع سيفيتال"**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 01 ،الجزائر ، 2021، ، ص 740.

2) عياد كريمة، زرزار العياشي،" **دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر"**، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 02 ،الجزائر ،2014، ص185.

3) قشام اسماعيل، كبير مولود ، "**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النمو الاقتصادي في دولة الاقطار العربية المصدرة للنفط"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، الجزائر، 2020 ، ص 464.

4) خالدي عصام، غربي حمزه،" **واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية"**، مجله افاق علوم الاداره والاقتصاد، العدد 03، الجزائر ، 2018، ص 53.

1-2 تعريف تكنولوجيا المعلومات:

تعرف بانها:" ادوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وخزنها او توزيعها"[1]

يطلق اسم تكنولوجيا المعلومات على جميع الوسائل الالكترونية الحديثة المستخدمة في عمليات تجميع البيانات وإدخالها الى الحاسوب ومعالجتها واسترجاعها وتوزيعها على المستفيدين منها، وتتألف من قسمين أساسيين هما:

- التكنولوجيا الحواسيب.
- تكنولوجيا الاتصالات.

ويعتبر الكثيرون أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن تزاوج تكامل واندماج تكنولوجيا الحواسيب وتمثل تكنولوجيا المعلومات أهم منجزات التقدم العلمي والتقني الحديث وهي قطاع تقني سريع التطور حيث تظهر كل يوم في الاسواق منتجات و حلول تقنيه جديده في مجال تكنولوجيا المعلومات [2]

ومما سبق يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بانها:" مختلف الوسائل والتقنيات المتطوره التي نتعامل مع جميع انواع البيانات من حيث جمعها تحليلها تنظيمها حفظها معالجتها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقه المناسبه قاعده تحويلها الى معلومات موثوق بها يمكن الاعتماد عليها في عمليه اتخاذ القرارات وحل المشكلات[3]

1-3 تعريف تكنولوجيا الاتصال:

أو اتعرف تكنولوجيا الإتصال بأنها مجموعة التقنيات أو الأدوات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها من خلال عملية الإتصال الجماهيري أو المؤسسي، والذي يتم من جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة وتخزينها"

1) غسان قاسم داوود اللامي،" **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عمليه**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص166.

2) منعم زمزير، محمد الفيومي،"**إدارة الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**"، القاهرة، مصر،ط1، 2013، ص101.

3) يحياوي نعيمة، لحسيني فاطمة الزهراء،"**واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر**"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017، ص 418.

وتعرف ايضا بانها:" مجموعه من الوسائط الماديه والبرمجيات التي تربط المكونات الماديه و تنقل المعلومات من محطه الى اخرى مساعده بذلك على المشاركه في البيانات او الموارد"

من خلال هذه التعاريف واستنتج عن تكنولوجيا الاتصال تتمثل في جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بيت تداول المعلومات آليا و نقرها من اي مكان في العالم الى اي مكان اخر "[1].

1-4 تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

يعرفها كارتر و سنكلير على أنها:"استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في جمع البيانات وتخزينها واسترجاعها وإعادة بثها الى الجهاز المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين"[2]

ولو عرفوا تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها:" كل الوسائل والتقنيات الحديثة من معدات مادية والشبكات وفاء ماديه التي تعتمد عليها عمال التحكم والتنفيذ والإطارات في عملية نقل وتبادل ومعالجة المعلومات والبيانات"[3]

كما تعرف بأنها" مجموعة المعرفة العلميه والتكنولوجيه والهندسية الأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات حيث تتمثل هذه المخرجات في البرامج المتطوره والتي تتضمن النظم الخبيره والذكاء الاصطناعي و قواعد البيانات والانترنت وين اشتري نت وتكنولوجيا الاتصالات البعيده "[4]

أماkemmeth laudon و jane laudom شيء يعادل ثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصال على انها:" اداه من ادوات التاثير المستخدم والتي تتكون من خمسه مكونات هي العتاد المعلومات، البرمجيه تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال والشبكات"[5]

1) يحياوي نعيمة، لحسيني فاطمة الزهراء، **مرجع سبق ذكره**، ص 418.

2) قارة ابتسام، نمر ربيحة، وهبة أمال،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين الوظيفة اللوجيسية بالمؤسسة**"، مجلة الحوكمة، العدد 02، الجزائر، 2019، ص192.

3) صارة بن زرة، حميد شاوش، **مرجع سبق ذكره**، ص740.

4) بن جامع صبرينة،"**إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التعليم عن بعد**"، مجلة التمكين الإجتماعي، العدد01، الجزائر، 2020، ص93.

5) يحياوي نعيمة، لحسيني فاطمة زهراء، **مرجع سبق ذكره**، ص 419.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إنها:" تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة الوسائل أو الأدوات و التقنيات والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون او المحتوى الذي يراد توصيله الى مختلف الجهات المعنية بالاعتماد على عدة مراحل انطلاقا من الحصول على البيانات من البيئة ومراقبتها ."[1]

2 خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى من خلال مجموعة من الخصائص التي يتم تلخيصها كما يلي: [2]

- تقليص الوقت: حيث ان التكنولوجيا تجعل الاماكن جاوره و قريبة من بعضها البعض وذلك يؤدي الى اختصار الوقت عند تبادل البيانات والمعلومات ؛
- تقليص المكان: حيث وتستوعب وسائل التخزين حجما هائلا من البيانات والمعلومات التي من الممكن تخزينها الرجوع اليها بسهولة ؛
- التطور: من خلال توفير السرعة حيث أن الوتيرة الأساسية في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؛
- الذكاء الصناعي: وهو أهم ما يميز و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتم تطوير المعرفة و فرص التكوين المستخدمين من أجل زيادة الشمولية وكذلك التحكم في عملية الإنتاج ؛
- التفاعليه أي أن مستعملي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يكونوا كم مستقبلين ومرسل في نفس الوقت؛
- تكوين شبكة الاتصال حيث يوجد مجموعة من التجهيزات التي تساعد في تقوية شبكات الاتصال مما يؤدي إلى زيادة التدفق البيانات والمعلومات ؛
- اللامركزية: و هي خاصية تسمح بالاستقلالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثلا الإنترنت فلا تستطيع أي جهة تعطيل الانترنت مستوى العالم بأكمله؛

1) بن جامع صبرينة، **مرجع سبق ذكره**، ص94.

2) حولي محمد، مباركي صفاء،"**تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتعزيز جودة خدمة الزبون**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، الجزائر، 2019، ص ص 158-159.

- قابلية التوصيل: وتعني الإمكانية في الربط بين الأجهزة المتنوعة في الصنع بغض النظر عن المؤسسة او البلد؛
- قابليه التحرك او الحركية: حيث انه يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها خلال نقوله في اي مكان من خلال وسائل الاتصال الكثيرة؛
- قابليه التحويل: وهي الإمكانية في نقل المعلومات من وسيط الى اخر؛
- اللا جماهريه: وتعني القدرة على توجيه الرسالة الى فرض او مجموعه من الافراد بدل القيام بتوجيهها الى جماهير باعداد ضخمه.

3 مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المكونات الاساسيه الاتيه: [1]

3-1 المكونات المادية للحاسوب(hardware):

تعد العنصر الأهم والوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال لما توفره من قدرات عالية على ادخال ومعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها ويتكون هذا العنصر من:

- وحده المعالجه المركزيه: تتكون من الوحدة الام ووحده الذاكره الرئيسيه بالاضافه الى المعالج وهو عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية؛
- اللواحق: وتتضمن وحدات مسؤوله عن ادخال التعليمات المطلوبه تنفيذها، ووحدات اخراج تتمثل في الاجهزه التي تقوم بنقل نتائج المعالجه الى المستخدم؛
- الذاكرة الثانوية: هي تلك الأدوات التي تلعب دور الناقل للمعلومه من و الى الكمبيوتر، وتتمثل في القرص الصلب والأقراص المضغوطة (CD-ROM).

3-2 البرمجيات (software)

يقصد بالبرمجيات كل الاوامر والتعليمات التي يقوم بها الانسان باعدادها لتوجيه المكونات لهذه لاداء مهمه ،وتنقسم البرمجيات الى برمجيات التشغيل وبرمجيات التطبيقات.

1) سيف الدين عتروس، "**تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الصيد البحري في الجزائر، دراسة حالة مدينة القالة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية، ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة، 2018، ص ص 16، 17.

3-3 شبكات الاتصال(réseaux)

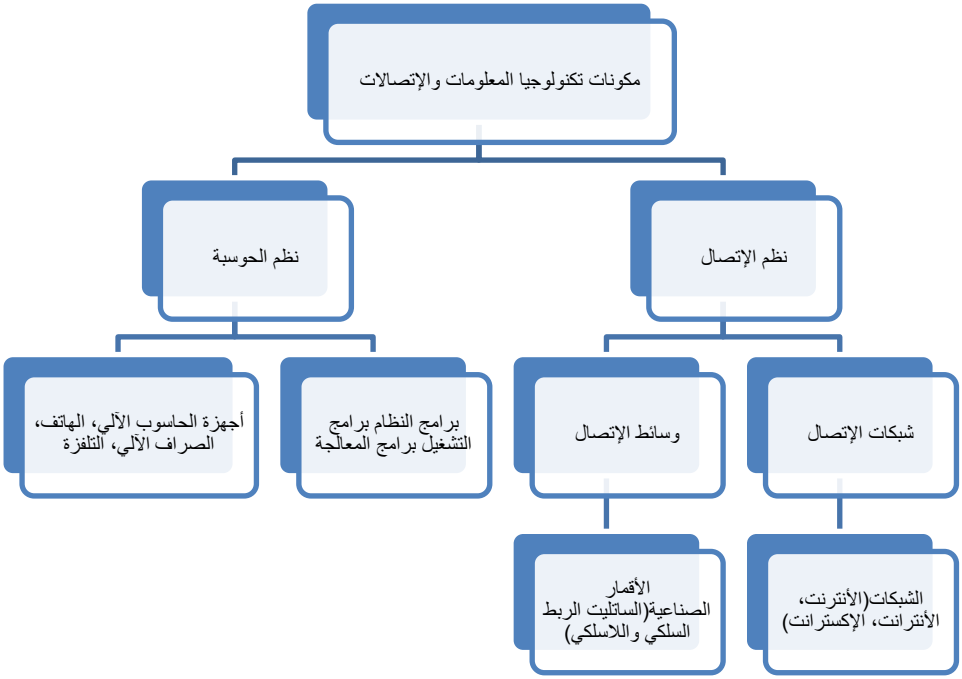
وهي ربط مجموعه من المحطات في مواقع مختلفة من خلال وسط يسمح للمشاركين بإرسال واستلام البيانات والمعلومات.

3-4 المعرفة الالفية: وتشمل ما يلي :

- التعود على وسائل واساليب التكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- المهارات والكفاءات اللازمة لاستخدام هذه الوسائل؛
- معرفه التوقيت المناسب لاستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال لحل مشكله او تحقيق غرض معين.

والشكل التالي يوضح اهم المكونات الاساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

الشكل رقم (2-1): يوضح اهم المكونات الاساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات :



المصدر: ميهوب سماح، "**اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسيه- حاله نشاط البنك عن بعد**" اطروحه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم الاقتصاد، تخصص علوم اقتصادية، جامعه قسنطينة ،2014،ص06.

4 أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات:

- زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي استراتيجي: حيث حلت المعلومات محل الأرض والعمالة ورأس المال والمواد الخام والطاقة؛
- تعدد الأجهزة التي تتم وفقها عملية الإتصال وتنوعها سواء عن طريق الهاتف أو الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المختلفة؛ [1]
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية إذ تسمح للمجتمعات والافراد بالوصول الى المعلومة والمعرفه؛
- تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اداه ووسيله هامه لتجاوز الانقسام بين الدول الغنيه والفقيره عن طريق القضاء على الفقر والمرض والتدهور البيئي؛
- الاسهام في حفظ الكثير من الملفات وتخزينها واسترجاعها متى اراد المستخدم ذلك؛[2]
- تسرع في عمليه الابتكار وكسر الروتين وتسهيل معالجه كميه كبيره من البيانات في اسرع وقت ممكن؛
- تحفز الامتيجيه العمليه لنشاط المؤسسه هندسيه وتسويقيا وفي جميع القطاعات؛
- تحويل العالم الى قريه كونيه صغيره. [3]

1) سعيده حركات، ساره بن غيده،" **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الخدمات الصحيه**"، مجله الدراسات الماليه والمحاسبيه والاداريه، العدد02، ديسمبر 2020 ، الجزائر،ص504.

2) هويام خزعل ناشور، اقبال جاسم جعفر،" **مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية لدولة الإمارات العربية المتحدة**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 24، العراق،2020 ، ص166.

3) نبار ربيحة، "**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-الخصائص والتأثيرات**"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد02، 2018 ،الجزائر ، ص91.

المبحث الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن استقرار المؤسسات أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات التي حملت معها متغيرات كثيرة تسعى إلى إيجاد تقنيات جديدة تسمح للمؤسسات باكتساب رأسمال معلوماتي يمكنها من التعرف على محيطها الخارجي ومن خلال مسابقة تطرقنا في هذا المبحث الى ما يلي:

مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، تطبيقاتها و الاتصال و الشبكات المعلوماتية.

1 مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1-1 مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

ساعد الانتشار السريع لمختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ولوجها كل مجالات تقريبا، خاصه بعد ظهور التكنولوجيا الشبكات عموما وخصوصا شبكه الانترنت وهذا العنصر التركيز على ذكر مجالات تطبيق هذه التكنولوجيا:

1-1-1 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة:

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المنظمة إلى حدوث العديد من التغييرات سواء على مستوى التنظيم او على مستوى البنى التحتيه وهو ما يؤثر على حجم الاستثمار المادي بالزياده او بالنقصان مع اعاده الهيكله واعاده تعريف المهام داخل المنظمه كما ساعد استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تغيير طريقه العمل تنفيذ مهام جمع المعلومات وتحليلها وتحقيق الاتصال كما ساعدت هذه التكنولوجيا على ظهور مهام جديده وتحقيق التحكم التام في تدفق المعلومات باضافه الى تحقيق الامن المعلوماتي داخل المؤسسه ومن ناحيه اخرى فانها تحقق المزيد من المرونه والاستقلاليه في الاساليب الاداريه [1]

1) سيف الدين عتروس، مرجع سبق ذكره،ص22.

1-1-2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الصناعة:

1-1-2-1 الذكاء الصناعي:

الذكاء الاصطناعي بمثابه العلم والتكنولوجيا المعتمده على فروع عالميه مثل الحاسوب، عالم النفس، علم اللغويات، الرياضيات والهندسه الذي يهدف إلى تطوير حواسيب تستطيع ان تفكر تسير تتحرك وتشعر مثل الانسان[1]

1-1-2-2 الألية:

فكر الإنسان منذ القدم في الآلة التي تعوده في مختلف الميادين تمكن من تصميم الإنسان الحديدي فهو مجرد آلة لا يستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطه ولكن مع التطور التكنولوجي تمكن الباحثون من تطوير هذا الرجل الآلي الذي تمكن من القيام بحركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الانسان عن أدائها بنفس الكفاءة .

1-1-2-3 التصميم المساعد من طرف الحاسوب:

نقصد التصميم المساعد من طرف الحاسوب البرامج المعلوماتية الذي يسمح بإنجاز نموذج أو مجسم صغير بأقل التكاليف وفي اقل وقت ممكن [2]

1-1-3 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم والتدريب:

يمكن توضيح اهم هذه التطبيقات في الجدول الاتي:

1) مزهر شعبان العاني،" **العمليه الاداريه وتكنولوجيا المعلومات** "،اسراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008،ص78.

2) ياسع ياسمينه،" **دراسه اقتصاديه قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمه**"، رساله مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المنظمة،كليه العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير، جامعه بومرداس، 2011، ص26.

الجدول رقم (2-1): يوضح تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الهدف منها في مجال التعليم والتدريب.

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الهدف منها
نظم التدريب من خلال المحاكاه لرواد الفضاء والطيارين على قياده المركبات	تقليل التكاليف والخطر
برمجيات مسانده التعليم والتعلم	زياده انتاجيه المعلم والطالب في مواجهه تضخم الماده التعلميه
نظم المعلومات التربويه	صياغه ووضع السياسات التربويه والتخطيط التربوي وجهود البحث والتنظير في مجال التعلم

المصدر: كمال عبد المجيد زيتون،" **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال**"، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعه، القاهره، مصر، 2002، ص ص 159-161.

1-1-4 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاقتصادي:

يمكن توضيح اهم هذه التطبيقات في الجدول التالي: [1]

الجدول رقم (2-2):يوضح تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الهدف منها في المجال الاقتصادي.

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الهدف منها
أهمية عملية البنوك	تحسين الخدمه سرعة ضبط الحسابات مساندة الرقابة المالية على البنوك
تحويل الأموال الإلكترونية	سرعة الخدمه تقليل العمل الورقي للعمليات بين البيوت
إعادة النماذج الاقتصادية	تحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات

1) سيف الدين عتروس، مرجع سبق ذكره،ص24.

إدارة الاستثمار	تعظيم عائد الاستثمارات وتحليل المخاطر
نظم المعلومات أسواق الأوراق المالية	ثورية بث المعلومات للمتعاملين استخراج إحصاء بلا السلاسل الزمنية لتغيير أسعار الأسهم
التصميم بمساعدة الكمبيوتر	سرعة التعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصنيف من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه

المصدر :ياسع ياسمينه،" **دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة**"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص27.

2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات :

تختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة في المؤسسة على حسب التطور التكنولوجي ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

2-1 الأنترنت:

2-1-1 تعريف الانترنت:

تعرف بانها :"تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك شبكة عالمية أكبر "

-هو عباره عن شبكه ضخمه متصله مع بعضها البعض.

يعرفهاmatthew danda على انها:" مجموعه من الشبكات على مستوى العلمي وبمفهوم ابسط الانترنت هي عباره عن شبكه من الحاسبات التي تتواصل مع بعضها البعض باستعمال بروتوكول مشترك"؛[1]

هي" شبكه عملاقه لتبادل المعلومات من خلال منظمه من الحواسيب والشبكات المنتشره حول العالم والمتصله مع بعضها البعض بواسطه هاتفية وبالتالي فهي وسيله اتصال محسوبه ذات اقبال جماهيري معتبر ".[2]

1) قاده دليله، "**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء الجامعات المحليه في الجزائر**"، مذكره مقدمه لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كليه العلوم الاقتصاديه وعلوم التفسير والعلوم التجاريه، جامعه الجزائر3، 2011،ص 93.

2) قاره ابتسام، نمر ربيحة، وهبه امال ،**مرجع سبق ذكره**،ص 194.

وتتضمن الانترنت ما يلي: [1]

- الحواسيب الحكوميه في ارجاء مختلفه من العالم؛
- الحواسيب تدار من قبل الاف الجامعات والمدارس ؛
- الحواسيب التي تعود ملكيتها الى المؤسسات غير التجاريه ؛
- الحواسيب الخاصه بالمؤسسات الكبرى مثلMicrosoft IBM؛
- الحواسيب الخاصه بالعائلات والاقراض.

2-1-2 فوائد الانترنت: تقدم الأنترنت فوائد عديدة منها البريد الالكتروني بواسطة الربطمع شبكه الانترنت يستطيع المستخدم ارسال البريد واستقباله من والى اي شخص في العالم باسرع وقت.

- الحصول على معلومات تجاريه واقتصاديه؛
- الحصول على معلومات الموسوعات العلميه؛
- الحصول على البحوث الحديثه بمختلف انواعها؛
- تشجيع العمل الجماعي واستخدام قواعد البيانات؛
- الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف؛
- تنميه مصادر المعلومات؛
- توفر خدمات التسويق الالكتروني. [2]

2-2 الانترانت:

2-2-1 تعريف الانترانت:

هي" تطبيق فعلي لشبكه الانترنت بنفس اعرافها و بروتوكولاتهاولكن داخليا في المنظمه حيث تكون مفصوله عن الشبكه العالمية(WWW)من خلال اضافه مميزات امنيه تسمح بدخول الاشخاص المصرح بهم من خلال كلمه سريه او بطاقات ذكيه"؛[3]

1) بوحسان سارة كترة، "**الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص43- 44.

2) بوحسان سارة كترة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 46.47

3) قاره ابتسام، نمر ربيحة، وهبه امال ،**مرجع سبق ذكره**،ص 194.

الانترنت هي استخدام تكنولوجيا الانترانت على مستوى المؤسسه، استعمل لاول مره مصطلح الانترانت سنة 1994".[1]

2-2-2 وظائف الانترانت:

وتتمثل وظائف الانترانت في ما يلي :

- توفير المعلومات على المؤسسه؛
- توفير الوثائق التقنيه؛
- محرك البحث للوثائق المرجعيه؛
- تبادل البيانات بين افراد المؤسسه؛
- الرسائل الالكترونيه؛
- التحاور الالكتروني المباشر؛
- نظام التسيير؛
- دليل المستخدمين؛
- تسيير المشاريع، المساعدة على اتخاذ القرار، الهندسه بواسطة الحاسوب. [2]

2-3 الإكسترانت:

2-3-1 تعريف الاكسترانت:

هي عباره عن شبكه اعمال خاصه مكونه من عدة اطراف او منظمات ذات العلاقه المباشره مع عمليات احدى المنظمات و لكن هذه الظروف تقع خارج حدود الانترنت اي شبكة مكونة من مجموعة شبكات إنترانت مرتبطة عن طريق الانترنت "[3]

3 الاتصالات والشبكات المعلوماتية:

يعتبر الاتصال اهم عملية تستخدمها الموارد البشرية لتحقيق التواصل مع المحيط الخارجي من خلال أجهزة ومختلف الشبكات لتسهيل نقل وتبادل المعلومات والخدمات .

1) بوحسان سارة كترة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2بوحسان سارة كترة، مرجع سبق ذكره ، ص50

3) قاره ابتسام، نمر ربيحة، وهبه امال ،مرجع سبق ذكره،ص 194.

3-1 الاتصالات:

3-1-1 مفهوم الاتصال:

يعرف ألان Alain laramée الإتصال" أنه "الربط التنظيمي الذي يحدث من خلال نقل وتبادل الاشارات"؛[1]

وكلمه الاتصال كومينيكاسيون كلمه مشتقه من اللغه اللاتينيه كومينيس وتعني المشاركه في الحديث والراي والمشوره عند اتخاذ القرار [2]

"الاتصال وسيله رئيسيه من الوسائل التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمه بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والاراء والافكار بين افراد تحقيق الاداء المستهدف للمنظم"؛[3]

"الاتصال هو ارسال معلومات من طرف لاخر لمنظمه بما يؤدي الى نتيجه معينه، تغيير في السلوك او تغيير في الممارسات"؛

" الاتصال هو عمليه نحاول من خلالها ارسال افكارنا، ارائنا، رغباتنا، مشاعرنا للاخرين"؛ [4]

تعرف بأنها عملية تناقل المعلومات والمعارف وتبادلها من المرسل إلى المستقبل أو مجموعة المستقبلين وذلك بإستخدام الوسائل والتكنولوجيا المتاحة. [5]

وعموما تعرف الإتصالات على أنها "الوسائط الإلكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات على مسافات بين أجهزة في مواقع مختلفة"؛

كما تعرف على أنها " عملية تناقل المعلومات والمعارف وتبادلها من المرسل(مصدر المعلومة) إلى المستقبل أو مجموعة المستقبلين(مستلمو المعلومات)، وذلك بإستخدام الوسائل والتكنولوجيات المتاحة". [6]

---

1) ساره بن زره حميد شاوش، **مرجع سبق ذكره**، ص740.

2) حمادي منيره، "**الاتصال في المؤسسة وتطورها عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي**"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 01، الجزائر،2019، ص36.

3) خضير كاظم حمدوة، "**الاتصال الفعال في ادارة الاعمال**"، دار صفاء دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص29.

4) حسين حريم، "**مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال**" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

5) نبار ربيحة،"**تكنولوجيا المعلومات والإتصالات-الخصائص والتأثيرات**"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد02، الجزائر، 2018، ص89.

6) هناء عبداوي، "**مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص36.

3-1-2 قنوات ووسائط الاتصال:

قنوات الاتصال هي الوسيلة التي تنقل البيانات،ما هي الممرات التي ترسل البيانات عن طريقتها ، علما ان القناة يمكن ان تستخدم أنواع مختلفة من وسائط الاتصال السلكية واللاسلكية .

3-1-2-1 الوسائط السلكية:

وهي الوسائط التي تستخدم الاسلاك والكابلات في نقل البيانات والمعلومات سواء كانت ممثله في اشارات قياسيه او عددين وحاولنا من خلال هذا الجدول التالي تعريف انواع الاسلاك وكذا تحديد مميزاتها وعيوبها[1]

الجدول رقم (2-3): مميزات وعيوب الوسائط السلكية.

نوع السلك(الكابل)	المميزات	العيوب
الأسلاك المجدولة: تتكون من زوج أو أكثر من الأسلاك المحاسبة بسماكة 1 مم المعزولة والمجدولة حول بعضها البعض لزيادة قدرتها على مقاولة التدخلات وتلاشي تأثيرها، كالتي تستخدم في الخطوة الهاتفية العادية.	رخيص التكلفة سهلة التمرير عبر المكاتب	نطاق تذبذبها منخفض نسبيا مما يؤثر على نقل المعلومات. سرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز Imega hyte/sec
الكوابل المحورية: تعتبر عن موصل واحد مغطى بغلاف معدني مجدول بشبكة من الاسلاك ثم الغطاء الخارجي وتنقسم إلى قسمين: • الكوابل المحورية ذو الحيز الأساسي، يستخدم لإرسال العادي للبيانات ويستخدم في ربط الحاسبات من 12 إلى 15كم.	سهلة التركيب صيانة غير مكلفة	محدود المسافة عالي التكلفة مقدار السرية منخفض

1) سكر كترة،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص ص30-31.

الكابل المحوري: ذو الحيز العريض باستخدام الإرسال في المسافة الأطول أكثر من 12كم	سرعة أفضل من الكابلات السابقة. جيد في الحد من التشويش. اتساع نطاق ذبذباتها	تكلفة الصيانة عالية صعبة التركيب
كابلات الألياف الضوئية: تتكون من حزمة المواصلات الزجاجية المصنوعة من السلكون النقي والقادر على نقل الضوء وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية	سرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية	تكلفتها مرتفعة جدا تكلفة صيانتها مرتفعة

المصدر: سكر كترة،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص ص 30-31.

3-1-2-2 الوسائط اللاسلكية:

تعتمد على الموجات الكهرومغناطيسية، حيث يتم تحويل البيانات والمعلومات إلى موجات كهرومغناطيسية، وإرسالها عبر الأثير من خلال هوائيات خاصة، ثم يتم استقبال تلك الموجات بواسطة هوائيات ثم يتم تحويل الموجات المتقبلة إلى شكلها الأصلي[1]

***الموجات الدقيقة والمايكوويف الارضي:**

هي عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق تردد واسع لذا فإن بإمكانها نقل كميات هائلة من المعلومات يستخدم هذا النوع أبراج هوائيات مثبتة على أماكن مرتفعة، متباعدة عن بعضها البعض بمسافة تقدر بـــ 50كلم؛

***الأقسام الصناعية:** تعد الأقمار الصناعية اليوم واحد من أهم وسائل الإتصال، نظرا للإمكانيات الهائلة والمميزات التي تتمتع بها مقارنة مع وسائل الإتصال الأخرى ويمكن تعريف القمر الصناعي بأنه عبارة عن محطة مصغرة في جسم متحرك وعائم في الفضاء؛

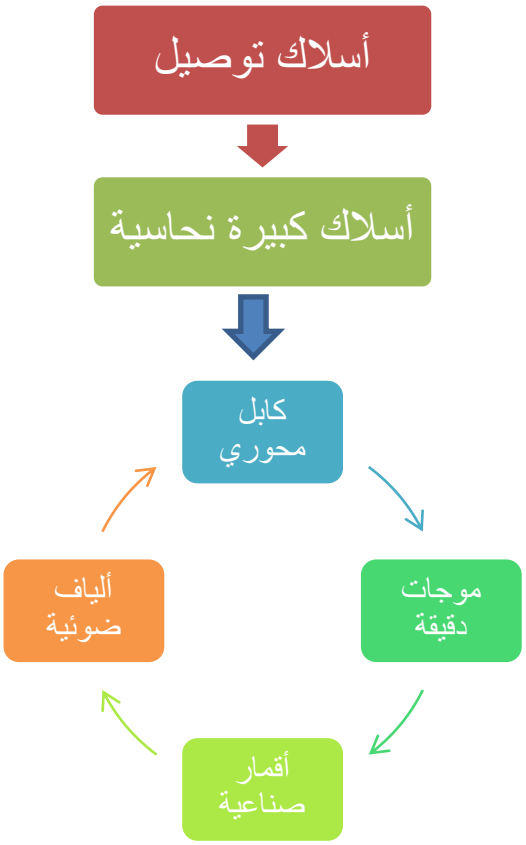
1) هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

***الهواتف الخلوية:** وهي وسيلة لنقل الصوت والبيانات باستخدام الموجات للتواصل مع الهوائيات الراديوية المثبتة..."؛

***هواتف ذكية:** وهي هواتف من دون أسلاك لها قدرات التعامل مع الصوت، النصوص والأنترنت.[1]

ويمكن توضيح التطور الحاصل في الاتصالات السلكية واللاسلكية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): تطور الإتصالات السلكية واللاسلكية.



المصدر: هناء عبداوي، "**مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، 2016، ص52.

1) سكر كترة، مرجع سبق ذكره، ص32.

3-2 الشبكات العنكبوتية:

3-2-1 تعريف الشبكة: هناك عده تعاريف نذكر منها:

شبكه المعلومات: "هي عباره عن شبكه من الحواسيب تسمح بالوصول الى قواعد البيانات وتبادل المحتويات"؛[1]

الشبكة هي "نظام العلاقات الترابطية داخل المؤسسة او فيما بين المؤسسات وهي تنظيم منسق لوحدات مستقلة منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة"؛[2]

وتعرف الشبكة "على أنها عملية ربط مجموعة من الأقطار عن طريق قنوات لتبادل المعلومات ومشاركة الموارد، حيث يلعب كل قطب من الأقطاب المتصلة دور موزع للمعلومات عبر النواقل المتاحة"؛

وكتعريف شامل يمكن القول" بأن الشبكات هي إتصال مجموعة من أجهزة الكمبيوتر فيما بينها عن طريق إحدى وسائل الإتصال مما يسمح لها بتبادل البيانات، وعادة ما يتم تحديد جهاز منها ليكون مسؤول عن عمليات تبادل وفق معايير محددة سابق".[3]

3-2-2 هداف الشبكة:

وتهدف الشبكة المعلومات إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تسهيل وصول المستخدمين من المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة؛

-زيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات والخدمات؛

-تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية؛ [4]

-الإفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المتوفرة حاليا. [5]

---

1) عبد الرحمن القري،"**التكنولوجيات الجديدة للاعلام والإتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2016، ص55.

2) بوحسان سارة كترة، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

3) سيف الدين عتروس، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

4) بوحسان سارة كترة،**مرجع سبق ذكره**، ص28.

5) عبد الرحمن القري، **مرجع سبق ذكره**، ص55.

3-2-3 مزايا الشبكة:

تتميز الشبكات بمجموعة من الخصائص والمزايا تجعل منها عنصرا لا يمكن الإستغناء عنه في الحياة اليومية وتتلخص هذه المزايا في: [1]

3-2-3-1 مشاركة الموارد:

تعد المشاركة الموارد من أهم المزايا المتعلقة بالشبكات، حيث أن الحاسوب المتواجد ضمن الشبكة يمكنه الإستفادة من خدمات الأجهزة الأخرى، ويتم ذلك من خلال برامج موجودة على مستوى الحواسيب مما يمنح بتدخين المهام المنجزة وتوحيد الأساليب والأدوات فضلا عن الدقة والسرعة في أداء المهام.

3-2-3-2 التحميل المشترك:

تحقق هذه تكاملا في البيانات والبرامج حيث تمكن الأفراد من الإتصال عن بعد مع الأجهزة المتواجدة ضمن الشبكة والإستفسار عن أية معلومة يحتاجون إليها.

3-2-3-3 تبادل المعلومات:

و هو الهدف الرئيسي من إنشاء الشبكات، حيث يتم تبادل المعلومات على خطوط الشبكات في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف مع ضمان أمن المعلومات المتبادلة.

3-2-3-4 الإتصال عن بعد:

أصبح في إمكان الأفراد والمؤسسات أن يتصلوا ببعضهم البعض من خلال الشبكات عن طريق إحدى الوسائل المتمثلة في الخط المباشر، البريد الإلكتروني....إلخ.

ويمكن تلخيص أهم المزايا التي تقدمها شبكات المعلومات في الآتي:

- توفير أكبر قدر ممككن من المعلومات؛
- تقديم المعلومات بأقصى سرعة ممكنة مع سهولة إسترجاعها؛
- إستفادة الأفراد والمؤسسات من المعلومات بعض النظر عن أماكن تواجدهم؛
- تقليل التكاليف مقارنة بوسائل الإتصال الأخرى.

1) سيف الدين عتروس، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

المبحث الثالث: متطلبات و اسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سوف يؤدى إلى تغيير في تركيبة الكفاءات البشرية المطلوبة وبالتالي هذا سيؤدي إلى تغيير في أنماط وأساليب الإشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة وبظهور الانترنيت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المؤسسة لوظائفها أصبح من الضروري تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومن خلال مسابقة تطرقنا في هذا المبحث الى ما يلي:

نظام معلومات الموارد البشرية ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الكفاءات البشرية ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، التوظيف والتكوين الإلكتروني ، تقييم الأداء والتعويضات الالكترونية و العمل الالكتروني.

1 نظام معلومات الموارد البشرية(بالمعرفة)

1-1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

عرفه Reix على أنه" نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسير الموارد البشرية من خالل تسيير كل من التوظيف، المكافآت، والأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات الالزمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات"؛ [1]

وقد عرفه Neo وزملائه على أنه:"مجموعة من البرمجيات والحواسيب بنوعيها الصغيرة والكبيرة(الشخصية) المستخدم لإدخال البيانات صيانتها وتحديثها واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفيرها للمستفيدين والموظفين العاملين في مختلف المجالات والمديرين لتساعد في صناعة القرارات الإستراتيجية وتجنب الصراعات القانونية وتقويم السياسات والممارسات ودعم العمليات اليومية للمنظمة"؛ [2]

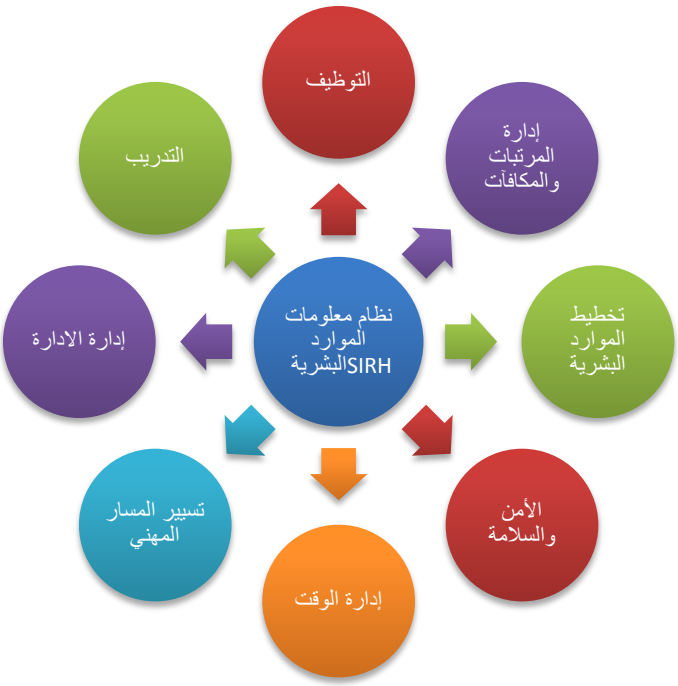
ومن خلال ما سبق يمكننا أن نسوق التعريف الآتي:

1) رجم خالد،"تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، الجزائر، 2015، ص522.

2) معراج هواري،"أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة"، مجلة المعلومات العلمية التقنية، العدد02، الجزائر، 2014، ص164.

"هو عبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية(أجهزة الحواسيب وملحقاتها)، ومعلوماتية (نظم إدارة قواعد البيانات ، نظم التشغيل....الخ) والبشرية(العاملين والمستخدمين، المبرمجين....) والتي تعمل بشكل متكامل من أجل إسناد عملية صياغة الحوارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي كافة مستويات الإدارة".

الشكل رقم (2-2): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: معراج هواري، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة"، مجلة المعلومات العلمية التقنية، العدد02، الجزائر، 2014، ص164.

2-1 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2-1 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية: [1]

- امتلاك قاعدة بيانات موحدة عن جميع الموظفين في المؤسسة مما يتيح الحصول على تقارير وإحصائيات انية؛
- القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت الحقيقي؛ تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشري و عن المعاملات الورقية؛

1) رجم خالد، دادان عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص524.

- الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور و غياب العمال بأكثر دقة؛
- الحد من التكرارات الموجودة في النظام، و تحقيق الموثوقية في البيانات الموجودة؛
- القدرة على إدارة المواهب و الكفاءات؛ القدرة على اتخاذ تدابير وقائية إدارة التغيير، وإدارة الأزمات.

1-2-2 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للمورد البشري: [1]

- إمكانية الولوج إلى بيانات مستقلة، اضافة إلى العمل في نافذة مستقلة؛
- توفير الوقت مثال في عملية طلب اجازة يكفي أن يقدم الموظف طلب عن طريق الانترنت و ينتظر الرد إلكترونيا؛
- المتابعة التلقائية، اضافة إلى التذكير بمختلف المهام الضرورية و الأحداث المهمة؛
- تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات و أخذ المبادرة مما يشجع الإبداع والابتكار؛
- القدرة على الاستفادة من التدريب عبر الإنترنت.

1-3 مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون النظام من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتحكم، والتغذية العكسية والذاكرة، وتتمثل فيما يلي: [2]

1-3-1 المدخلات: عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة.

1-3-2 العمليات: وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد.

1-3-3 المخرجات: وهي الحصول على المعلومات بعد اجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

1) قريشي خير الدين وآخرون،"**تحليل العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد01، الجزائر، 2019، ص832.

2) أنساعد رضوان،"**واقع إستخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية**"، الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد09، الجزائر، 2018، ص39.

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف؛
- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف؛
- بيانات عن أوضاع العاملين، حالياً وسابقاً ومستقبلاً.

1-3-3 التغذية العكسية: تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام.

1-3-4 التحـــكم: هو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.

1-3-5 الذاكـــرة: هي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام [1]

2 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الكفاءات البشرية

2-1 مفهوم الكفاءات البشرية:

لقد ظهر مفهوم الكفاءة منذ أكثر من عشرين عاما إذ اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين بدراسة هذا الموضوع من عدة زوايا حيث تعددت وتنوعت التعاريف، حيث يعرف G. Le Boterf الكفاءة بأنها" القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محدودة وتكون معرتف هبا، قابلة للتقييم كما يمكنها ان تكون فردية أو مجاعية" أما Le Medef فيعتبر الكفاءات"تركيبة من المعارف النظرية والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين حيث يمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، وعلى المؤسسة تحديدها وتقييمها، الاعتراف بها وتنميتها" وعرف Mc Celland الكفاءة بأنها" مجموعة من الخصائص و(الميزات) الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل أو في موقف محدد أو مهمة معطاة.

يمكن القول أنه رغم اختلاف الباحثين في تقدمي تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية: المعرفة العلمية : الكفاءات النظرية؛ المعرفة العملية : الكفاءات التطبيقية؛ المعرفة السلوكية: الكفاءات االجتماعية أو العلقاتية. [2]

1) أنساعد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص40.

2) بانكا جلول،، فراجي بلحاج،"**تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة**"، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد01، الجزائر، 2020، ص597.

2-2 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الكفاءات البشرية:

أشارت العديد من الدراسات أن تكنولوجيا الإعلام والإتصالات عامل ومحرك للإنتقال إدارة الموارد البشرية من تركيزها على المهام الإدارية الى التركيز على البعد الاستراتيجي والذي اعطى للاداره بعدا قيما ومن بين هذه الاولويات هي الاهتمام بالكفاءات البشرية.

المعلومات والاتصالات كانت عاملا ودافعا من اجل تغيير الكفاءات التي تحدد نجاح المنظمه وعليه اضحت مسؤوليه اداره الموارد البشريه الاستفاده من ادوارهم ومسؤولياتهم نتيجه ادماج التكنولوجيا [1]

بمعنى ان الكفاءات البشريه التقليديه لن تختفي وانما تستكمل بمهارات اضافيه عن طريق تدريب الموظفين على هذه التكنولوجيا وهذا ما يجعلنا نقول ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت حافزا لتطور الكفاءات الموظفين من الموارد البشريه لتجعله شريك استراتيجي للادارة .

في هذا المجال حدد كل" Ubrich et yeung d'brocbank" في سنه 1995 ثلاث مفاهيم اساسيه الموارد البشريه وهي(معرفه الاعمال، ممارسات الموارد البشريه، اداره التغيير) وعلى ضوء إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وظيفة ادارة الموارد البشرية تتضمن العناصر السابقة عنصر رابعا هو" الخبرة التقنية" حسبUbrich et brochbank, shosnoves.

أما (Olivas-lujan) سنه 2003 فيرى ان هناك ست مهارات يجب اكتسابها للعاملين في ظل التقدم في التكنولوجيا وهي:

- الوصول الى المعلومات: الرؤيه، التجربه، اراء الخبراء؛
- وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي، الرياضيات، الاطر العلميه، لتحليل وحل المشكلات بشكل ابداعي؛
- فعاليه الاتصال: التدريب لاستخدام التكنولوجيا الاتصال الحديث؛
- فهم المجتمع الخارجي : فهم ابعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصاديه والتكنولوجيه والقضايا العلميه المعاصر؛
- فهم البيئه الداخليه: التعرف وفهم رساله المنظمه واهدافها الاستراتيجيه و نظم وقواعد العمل؛

1) بن ساعد يمينة،"**إدارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2019، ص124.

- الكفاءه الاستراتيجيه: من خلال اكتساب اسس اداره الاعمال والتفكير الابداعي وديناميكية العمل الجماعي وافضل اساليب التعليم الذاتي.

فحسب wchiker et andreus K.M يرى ان المزايا التنافسيه للمنظمه تتحقق من خلال قدرات افرادها وهنا يعتبر عمال المعرفه الاساس في نجاح المنظمات باعتبار امتلاكهم لمستويات عاليه من التعلم والمهارات وقدرتهم على حل المشاكل المعقده وتعزيز الابداعي.

في ظل كل ما سبق يمكن القول ان اداره الموارد البشريه سوف تنتقل الى ادارة الامكانيات المحتمله للافراد او اداره الكفاءات من اجل تدعيم الطاقات البشريه ومن هنا اصبح دور اداره الموارد البشريه في البحث عن الكيفيه التي من خلالها يزيد الافراد من معارفهم، ويتعلمون من بعضهم البعض ،من خلال المشاركه في العمل الجماعي وتشارك الخبرات والمهارات وهذا ما يخلف المعرفه التنظيمية. [1]

3 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

3-1 تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يستخدم مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على نطاق واسع كما له عدة مسميات تحمل نفس المعنى فمن هم من يطلق عليه E.MR H HRInternet، Virtual HRM، e-HR ، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح اخر Computer-bared HRM بالاضافة الى اخرين يطلقون عليه HR Portals.

لا يوجد هناك تعريف موحد له وسوف نستعرض أهم التعاريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية كما يلي:

عرف chamaru dealwis الاداره الالكترونيه للموارد البشريه على انها النظام الالكتروني متكامل على مستوى اداره الموارد البشريه، الذي يتضمن مجموعه من الاجزاء التي تتفاعل وتتناسق في ما بينها والتي تتمثل في البيانات والمعلومات ،والخدمات و الادوات والتطبيقات التكنولوجيه، التي تتوفر في أي وقت للعاملين اداره الموارد البشرية.

1) بن ساعد يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

أما Emma parry واخرون فقد عرف الاداره الالكترونيه للموارد البشريه على انها وسيله لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشريه في المنظمات، من خلال الدعم الكافي والموجه للاستفاده من تكنولوجيا الانترنت التي تهدف الى خلق القيمه داخل المنظمات. (1)

وبالتالي الضوء للاداره الالكترونيه للموارد البشريه على العديد من الجوانب الحاسمه وهي: (2)

- محتوى e-HRM: حيث يرتكز على نوع من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والعلاقة بينهما؛
- تنفيذ e-HRM: يركز على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل أعضاء المنظمة ؛
- الموظفون والمدراء المستهدفون: إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تتجاوز تنظيم كل من إدارة الموارد البشرية وحتى المنظمة بأكملها، وهي نهج جديد يحتاج إلى التركيز على تقنيات الويب، والموظفين والإدارة التي تشارك نشاط في مجال إستخدام تطبيقات e-HRM؛
- نتائج e-HRM: من خلال عرض منظور متعدد المستويات في خلق القيمة، لأن الإدراك الذاتي للمستخدم بالهدف هو محور القيمة.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ترتكز على استغلال الشبكات والتطبيقات الإلكترونية لضمان أفضل الخدمات للعاملين والمدراء، وأصحاب المصالح التي تسمح بتسهيل ربط الإتصالات ونشر المعلومات بين إدارة الموارد البشرية والموظفين أصحاب المصالح، واستغلال البرامج الإلكترونية التطبيقية كالإكسل والوورد و الويب لحواسيبه المعاملات بدل الاستغلال القرقي. (3)

3-2 أسباب التحول الإلكتروني للموارد البشرية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى

1) فقاير فيصل،"**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM في المنظمة–مدخل نظري**"، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد02، الجزائر، 2020، ص133.

2) فقاير فيصل، **مرجع سبق ذكره**، ص ص133- 134.

3) المرجع نفسه، ص134.

التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية: [1]

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسةح
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- زدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- بناء قاعدة معلومات للعاملين الحاليين والمتوقعين؛
- الإتصالات مع وزارات العمل والنقابات وأسواق العمل.

3-3 مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة العديد من المزايا نورد أهمها على النحو الآتي: [2]

- تحسين وكفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث زيادة السرعة الإجمالية لأداء العمليات المختلفة". والسماح لها بأن تكون شريكا استراتيجيا في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

- توحيد الإجراءات التي تمكن المؤسسة ضمان دقة أكبر في اتخاذ القرار؛

- المساعدة على خفض تكاليف المعاملات والجهد، كما أنها تساعد على تخصيص الوقت الكافي لخبراء الموارد البشرية لمعالجة قضايا أكثر استراتيجية؛

- وهناك نتائج تنفيذية أخرى مثل كشف المرتبات. كما أنها تمكن إدارة الموارد البشرية من الحصول على مزيد من الصفقات مع عدد أقل من المشاكل؛

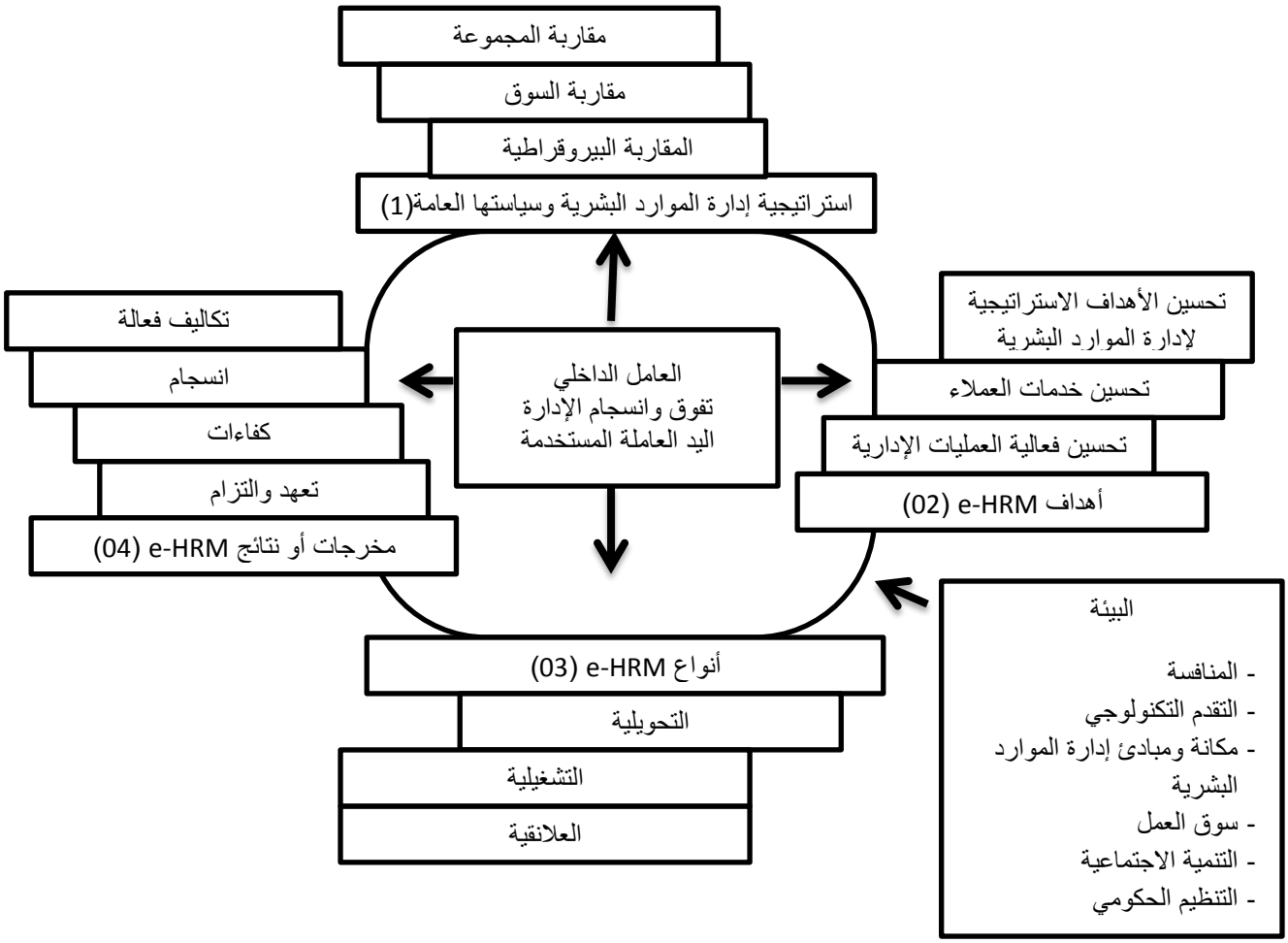
1) شيكر أيوب، قاتشي خالد،"**نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية** "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، الجزائر، 2018، ص ص70-71.

2) بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، "**واقع تطبيق الادارة الالكترونية للمورد الالكتروني البشري في المؤسسة**"، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 03، الجزائر، 2017، ص 65

– تمكين العاملين والمديرين من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وزيادة التعاون والتفاعل بين جميع أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية وتبادل المعلومات وخلق فروق افتراضية.

مما سبق يمكن اقتراح نموذج شامل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (2-3): نموذج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية



المصدر: بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، "**واقع تطبيق الادارة الالكترونية للمورد الالكتروني البشري في المؤسسة**"، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 03، الجزائر، 2017، ص 65.

يوفر هذا النموذج نوعا ما هيكل لكل الكتابات الموجودة فيما يخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. فهو يجمع بين وجهات نظر مختلفة لمجموعة من الباحثين والمؤلفين. ويركز هذا النموذج على استراتيجية إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة لباء ومن ثم الانتقال لأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنواعها وأخيرا نتائجها.

4 التوظيف والتكوين الإلكتروني:

4-1 التوظيف الإلكتروني:

4-1-1 تعريف التوظيف الإلكتروني:

يعرّف (edition B flippo) التوظيف الالكتروني بأنه " استخدام المؤسسة موقع الويب الخاص بها أو بمؤسسة أخرى (طرف ثالث).وكذلك استخدام قاعدة بيانات السير الذاتية. محرك البحث والتسويق. منصات وسائل الاعلام الاجتماعية. لملء الشواغر " وهو استخدام التكنولوجيا للمساعدة في عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنيت. كما يقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم أو سيرهم الذاتية. ثم يتم اختيار الموظفين المحتملين تبعا لاحتياجات المؤسسة. [1]

جدول رقم (2-4): الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

سيرورات التوظيف	التوظيف التقليدي	التوظيف الإلكتروني
استقطاب المترشحين	استخدام مصادر غير تكنولوجية مثل الإعلان، النشرات، المتحدثون، الرسميون	عن طريق المواقع الإلكترونية
اختيار المتقدمين	لاختبارات الورقية	اختبارات متطورة وموحدة عبر الأنترنت حيث يتم تقليص (غريلة) المتقدمين لعدد معقول.
طريقة الاتصال	عن طريق الهاتف أو عن طريق المقابلة وجها لوجه	استخدام النظام الالي لإدارة التوظيف في الاتصال بالمترشحين المرغوب فيهم بسرعة كبيرة قبل أن يتم استقطابهم من قبل مؤسسات أخرى.
إنهاء العملية (التعيين)	الهاتف. الاجتماع والاتفاق	الهاتف. الاجتماع والاتفاق

المصدر: بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، **"واقع تطبيق الادارة الالكترونية للمورد الالكتروني البشري في المؤسسة"**، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 03، الجزائر، 2017، ص 68.

1) بوخاري ثلجة،لقراب رفيقة، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

بيّن الجدول أعلاه الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني في جميع مراحل عملية التوظيف بدءا من جذب واستقطاب إجراءات التوظيف مرورا باختيارهم إلى غاية انهاء العملية وتعيينهم، وكذلك الطرق المستخدمة في كل مرحلة، حيث نلاحظ وجود سهولة ومرونة في اجراءات التوظيف الالكتروني مقارنة بالتوظيف الالكتروني.

4-1-2 فوائد التوظيف الإلكتروني:

يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعددة منها: [1]

- يسر جراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرتقبين؛
- تعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة؛
- استخلاص الطلبات عالية المهارات؛
- اتخاذ التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات والوضع الراهن ، لتعديل النظام تبعا للحاجة؛
- تدني التكاليف و شساعة مساحة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص؛
- "توفير الحيادية وعدم التحيز؛
- القضاء على الحواجز الجغرافية إذ تنتقل السيرة الذاتية إللكترونية للمترشح بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات شبكات الانترنت.

4-1-3 خطوات التوظيف الإلكتروني:

يعتمد التوظيف على عدة خطوات وهي: [2]

الخطوة الأولى: استقطاب أكبر قدر ممكن من المترشحين» وهذا يعتمد على سمعة المنظمة وصورة المنتج تقنية الأنترنت» وطرق أخرى بمكن اعتمادها من قبل المنظمة لاستقطاب مقدمو الطلبات إلى موقع الويب الخاص بماء حيث هناك منظمات تزود الموقع الخاص بما بمعلومات عن وظائفهاء مواردها البشرية» شروط العمل».

1) طويهري فاطمة،"**أكثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**"،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران،الجزائر، 2015، ص ص 69-70.

2) خالصة زواوي، غجاتي أحلام، "**تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري**"، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، العدد 01، الجزائر، 2018، ص109.

الخطوة الثانية: تقوم بتصنيف مقدمي الطلبات بشكل متطور من خلال عرض لمترشحين على اختبار قياسي على الأنترنت بغرض التصفية» والحصول على عدد متميز من مقدمو الطلبات لسهولة قيادة عملية الاختيار.

الخطوة الثالثة: من خلال الأنترنت تكون هناك سرعة الرد من قبل المنظمة على المترشحين المرغوبين» أيضا وبالاعتماد على المصادر الإلكترونية الممكنة مع القدرة في التحكم في هذه المصادر تكون هناك سرعة أكثر في اقتناص فرصة أنخذ المترشحين قبل المنظمات الأخرى.

الخطوة الرابعة: هذه الخطوة لا تعتبر خطوة في التوظيف الإلكتروني» وإنما تعتبر ضرورية فكل خطوة فيه وهي تتعلق بإتمام عملية التوظيف، وتركز على تدخل رأس المال البشري في نهاية عملية التوظيف» أين يتم الاعتماد عليه في عملية المقابلة الشخصية؛ وعقد الاجتماعات. (1)

4-2 التكوين الإلكتروني:

4-2-1 تعريف التكوين الالكتروني:

تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني 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 العملية التكوينية". (2)

4-2-2 مزايا التكوين الإلكتروني:

يوفر التكوين الالكتروني عددا من المزايا مثل توفير التعليم مجانا وبدون قيود زمانية ومكانية، مما يساعد الموظفين على التعلم بشكل أسرع ومريح، وتتبع عملية التكوين الفعالة استخدام التعليم الالكتروني الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف بنوعيها، المباشرة (السفر، المواد التدريبية وتكاليف المدربين) وغير المباشرة (الوقت الذي يستغرقه السفر، الإقامة)، ومن مزايا التكوين الإلكتروني أيضا: (3)

1) خالصة زواوي، غجاتي أحلام، مرجع سبق ذكره، ص109.

2) مراد زايد، علي حسين،"**الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة**"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد10،الجزائر، 2016، ص244.

3) فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص139.

- مرونة كبيرة في عمليات تعليم وتكوين العمال؛
- يوفر التكوين الالكتروني فرصا كبيرة لتنمية الأعمال من خلال اتاحة فرص تكوين الجيد مع ربح الوقت والكلفة؛
- تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية في ميدان التكوين والتعلم الذاتي، اضافة الى تنظيم أوقات تعلمهم بالشكل الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر دافعية للتعلم؛
- الحرية الكبيرة في اختيار أوقات التعليم والتكوين مما يمكن المؤسسة من استغلال مواردها البشرية دون انقطاع؛
- يضم الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وكذا التعليم الالكتروني.

4-2-3 أنواع التكوين الالكتروني: ينقسم التكوين الالكتروني إلى نوعين أساسيين: [1]

4-2-3-1 التكوين الالكتروني المتزامن:

يعرف بأنه: " ذلك النوع من التكوين الذي يعتمد على التكوين الجماعي على الشبكة في الوقت الحقيقي من خلال المناقشات وحل المشكلات حيث يتواجد المكون والمتكونين على الشبكة في نفس الوقت من خلال مؤتمرات الفيديو Videoconference ،المؤتمرات المسموعة Conference Audioوغرف المحادثة أو غرف الحوارRooms Chat ".

4-2-3-2 التكوين الالكتروني غير المتزامن:

يعرف بأنه: "ذلك النوع من التكوين الذي لا يحتاج الى وجود المكون والمتكونين في الوقت نفسه في القاعة الافتراضية نفسها، حيث لا يشترط فيه الوجود المتزامن للمكون والمتكون أثناء عملية التكوين، ومن مميزاته أن المتكون يسير عملية تكوينه حسب ملائمة الأوقات له، كذلك يستطيع المتكون إعادة الاطلاع على المادة التكوينية والرجوع إليها كلما احتاج إلى ذلك".

1) سارة العمري،"تفعيل التكوين الالكتروني للاستفادة من خدمات المكتبات في البيئة الرقمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد01، الجزائر، 2020، ص269.

5 تقييم الأداء والتعويضات الالكترونية:

5-1 تقييم الأداء الالكتروني:

5-1-1 مفهوم تقييم الأداء الإلكتروني:

يعرفه العزاوي بأنه استخدام التقنيات الحديثة والتطبيقات المختلفة والتكنولوجيا والانترنت لتنفيذ عملية التقييم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، مع المحافظة على خصائص التقييم الأساسية، كالصدق والثبات لأدوات التقييم، أما لجنة نظم المعلومات المشتركة بالمملكة المتحدة (JISC,2007) فتعرف التقييم الالكتروني بأنه:" بأنه عمليات التقييم التي يستخدم فيها التكنولوجيا والإنترنت والأجهزة الالكترونية كالحاسوب وغيرها في جميع مراحل التقييم ابتداء من صياغة الأسئلة وانتهاء برصد نتائج الفئة المستهدفة بالتقييم، كما يمكن وصفه بأنه تقييم يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ،في جميع نواحي عملية التقييم .[1]

ويتم بموجبه تخزين المعلومات تقييم أداء العاملين في قاعدة بيانات إلكترونية، حيث يتم ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة، و بعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى فروق في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة وبذلك فإن التطبيقات تقييم الأداء تتطلب من اداره الموارد البشريه تحديد مشاكل الأداء وبيئته العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات و معالجة مشاكل انخفاض الأداء، ويختلف عن تقييم الأداء التقليدي في كونه اكثر مصداقيه وشفافيه وأكثر سرعة واقل تكلفه. [2]

5-1-2 خصائص تقييم الأداء الالكتروني:

ويتصف تقييم الاداء الإلكتروني بخصائص من أهمها أنه يعتمد على أجهزة التقنيات والتكنولوجيا من مثل أجهزة الحاسوب أو الألواح الإللكترونية أو الهواتف الذكية، وغالبا ما يحتاج إلى الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت) لتنفيذه، ويتم تطبيقه بشكل متزامن، أي في الوقت واللحظة التي يتم نشره وعرضه للمستهدفين، كما يمكن أن يتم تطبيقه بطريقة غير متزامنة، حيث يقوم المستهدفون بتنفيذه كل حسب وقته الذي يناسبه، ويتم تنفيذ التقييم الإلكتروني لكل الأدوات والمقاييس التي يتم تطبيقها في التقييم التقليدي، من مثل

1) حسين بن علي بن طالب الخروصي ،إبراهيم بن سعيد بن حميد الوهيبي ، "**الخصائص السيكومترية لاستبانة تصورات الطلبة حول التقييم الإلكتروني**"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد02، الأردن، 2021، ص91.

2) عنتر بن مرزوق،" **تأثير الادارة الالكترونيه على وظائف ادارة الموارد البشرية**"، مجله الناقة للدراسات السياسية، العدد 02، الجزائر، 2019،ص65.

الاختبارات، الواجبات، الاستبانات، الأنشطة، والحقيبة الوثائقية إللكترونية، وغيرها ويمكن استخدام التقييم الإلكتروني لكل أنواع التقييم التربوي المعروفة وهي: التقييم القبلي ،والتقييم التكويني (المستمر) ،التقييم التشخيصي ،والتقييم الختامي والنهائي. [1]

5-1-3 مزايا تقييم الأداء الالكتروني:

يتمتع تقييم الأداء الالكتروني بالمزايا التالية: [2]

- الضوء على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين؛
- يتمتع بالشفافية والسرية في التقييم؛
- تخفيض تكاليف المؤسسة؛
- تسريع عملية التقييم؛
- تسهل عملية المقارنة بين الاداء السابق والاداء الحالي للموظفين وذلك من خلال تخزين البيانات التاريخيه و امكانية الرجوع اليها بسهولة؛
- يحافظ على أمن المعلومات.

5-2 التعويضات الالكترونية:

هي عملية" تضمن أن مديري التخطيط يقومون بتخصيص الزيادات والرواتب بشكل عادل في جميع أنحاء المؤسسة، مع البقاء في إطار المبادئ التوجيهية للميزانية".

وبالتالي فان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تجعل من السهل للموظفين مراجعة الرواتب والمكافات، وذلك البحث عن المعلومات الخاصة بالخطط الموضوعة في ما يخص المكافآت. [3]

وتستعمل أنظمة التعويضات الالكترونية بعرض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات كما توفر تطبيقات الأجور والرواتب للاداره المعلومات

1) حسين بن علي بن طالب الخروبي، إبراهيم بن سعيد بن حميد الوهيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 91.

2) سهام طرشاني،" **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2014، ص74.

3) بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة،**مرجع سبق ذكره**، ص 69.

حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى، ولذلك في ذات أهمية التخطيط المستقبلي الزيادة في معدلات الدفع. [1]

ويمكن لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور من خلال ما يلي: [2]

- ايجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور والانصراف وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل ؛
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب من خلال البريد الإلكتروني وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين كمنح الحوافز والمكافآت وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز لتحقيق الأهداف المحددة.

6 العمل الالكتروني:

سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من امكانية أداء الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي للموظف ذاته في مكان العمل ليشرف على تنفيذ مهامه ويطلق على هذا النوع من الأعمال بالعمل الالكتروني.

6-1 تعريف العمل الالكتروني:

يعرف على انه:" نوعية الأعمال التي تتم باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من ممارسة للعمل وسهولة في تنفيذه بدون ضرورة التواجد الفعلي بين طرفي العمل"؛

من التعريف الأول:" يظهر العمل الالكتروني كوسيلة للعمل عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن مكان العمل، الالكتروني الكتروني ليس وظيفة لحد ذاته ولكن وسيلة لأداء العمل"؛

و يرى ذلك على أنه:" العمل الذي يتم إنجازه بموجب عقد عمل بانتظام عن بعد عن محيط العمل والفريق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

1) بن ساعد يمينة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 97-98.

2) المرجع نفسه، ص98

من خلال التعريف الثاني في العمل الالكتروني يخص مجموعة معينة من الموظفين حيث يتجدد عقد عملهم بانتظام عند الحاجة ويتمتعون باستقلالية ومرونة من حيث الموقع". [1]

6-2 من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية:

اذا كانت الشركه كيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي فان الاعمال الالكترونيه تعمل الشيء نفسه في الاقتصاد الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع أخذ بالتوسع وقيمه تتفوق على القطاعات التقليدية الاخرى، فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول وقدرات أن الإنتاج والتسويق والتوزيع الماديه تتراجع في الأهمية وفي دورها المتعلق بإنشاء القيمة في مقابل تطور وتوسع الاعمال الالكترونيه في أبعادها الافتراضية والرقمية." [2]

لقد مثل هذا التطور الثورة ما بعد الصناعية التي تنقل الأعمال من الاقتصاد التقليدي القائم على أعمال الحركة البطيئة الى أعمال الحركة الفورية هنا وفي كل مكان من خلال النقرات ومن الأعمال القائمة على قانون تناقص الغلة إلى أعمال تزايد الغلة وفق قانون الأصول الرقمية(Law of digital assets) ومن شركات الأعمال القائمة على العمل في موقع واحد(داخل الشركة) إلى شركات الأعمال الإلكترونية التي تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافيا من خلال العمل عن بعد القائم على الحاسوب (télé commuting) ومن أعمال التبادل المادي التي تتطلب الحضور المادي للشخص الى اعمال تبادل المعلومات على الإنترنت. [3]

6-3 فوائد العمل الالكتروني:

تهتم المنظمات بالعمل الالكتروني لما له من فوائد ومميزات إيجابية هامة وجديدة للافراد والاصحاب العمل وللمجتمع عموما، وفيما يلي بعض من هذه الفوائد: [4]

- انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم؛

---

1) مهيبل وسام،" **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012،ص129.

2) محمد سمير أحمد،"**الإدارة الإلكترونية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009،ص 64.

3) محمد سمير أحمد، **مرجع سبق ذكره**،ص 64-65

4) مهيبل وسام، **مرجع سبق ذكره**،ص130.

- انخفاض تكلفة الاستئجار والحرية في اختيار موقع المكتب حيث لا حاجة لتوفير مكاتب لكل الموظفين؛
- يمكن الاستعانة بخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة قريبة وبعيدة حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور والتواجد الجسدي؛
- ارتفاع مستوى الجودة لان اغلب الاعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية، يمكن مراجعتها وتحسينها ورفضها وتعديل فيها باسهل واقل التكاليف؛
- توفير فرص العمل لفئات من المجتمع لم تكن تتاح لها فرصة الاشتراك في العمل منها المقعدين والمعاقين؛
- وجود مجتمع يعمل جميع افراده سيزيد في انتاجه ودخله القومي،مما يضيف الى الناتج العام، ويزيد في دخل الأفراد.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد شهد العالم خلال النصف الثاني من القرن الماضي تطورات مذهلة ومتسارعة في وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدرجه انه اصبح من الصعب على الأفراد والمؤسسات متابعة هذه التطورات والاختراعات الجديدة، فقد دخلنا خلال هذا القرن 10 الاقمار الصناعية والانترنت وحول هذا العالم الى قرية صغيرة.

ويلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا متكاملا مع الوظائف الإدارية الاخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة فهي تنطوي على تدفق المعلومات الذي هو عنصر حيوي في اداره اعمال المؤسسة، ومن العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة أن يكون هناك شبكه اتصالات وتكنولوجيا حديثة، مما يؤدي إلى التحفيز نحو العمل داخلها وزيادة التنسيق بين هذه الأجزاء.

كما أن التطور السريع لهذه الوسائل بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات من أي مكان في العالم إلى مكان آخر عملية سهلة وتتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيله هامه لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات، وذلك لظهور الادارة الالكترونية للموارد البشرية والتي تعتبر نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية تتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، التي تسعى لتقوية العلاقة والتفاعل بين الموظف ومدير إدارة الموارد البشرية.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا هاما في المؤسسة حيث تؤدي إلى ما يلي:

- اعطاء المعلومات الى المرؤوسين وتوزيع المهام عليهم وتوجيههم لبيان كيفية تنفيذ العمل في الزمن الحقيقي بدون اي حواجز؛
- متابعة المهام أو مدى تقدم العمل وإجراء العمليات التصحيحية قبل وقوع الأخطاء؛
- الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف؛
- إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بأداء المهام بسهولة وبدون قيود.

الفصل الثالث
دراسة حالة

تمهيد

بعد التصرف في القسم النظري من هذا البحث الى مختلف الجوانب المتعلقة بمدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على احدى المؤسسات الجزائرية، من اجل اعطاء اكثر تفاصيل بخصوص بعد النجاح الذي تبرع فيه مؤسسة اتصالات الجزائر لذلك لمواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلومات يعمل على رقم أداء هذه المؤسسة وتحسين خدماتها المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني .

وفي هذا الفصل كيف يتم دراسة حاله، باعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات التي تسعى وبقوة نحو محاولة تكنولوجياتها ومواردها البشرية وتقديم خدمات للزبائن، فقد قدمنا دراسة حالة نموذج مصغر لمؤسسة اتصالات الجزائر في احدى الوحدات العملياتية التابعة لها و الكائن مقرها بمدينة الطارف ومحاولة إسقاط الدراسة على المؤسسة الأم، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من بين المؤسسات الهامة التي تعمل على مواكبة التطورات وتحسين مستوى خدماتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى نبذة تاريخية حول إتصالات الجزائر والتعريف بها، الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر واهم انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف 2018- 2021.

1 نبذة تاريخية حول إتصالات الجزائر و التعريف بها:

1-1 تقديم المؤسسة الأم:

اتصالات الجزائر " ALGERIE TELECOM "والاسم المختصر هو الحروف الأولى " AT "مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ،المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وحدث ذلك بعد إنعقاد ندوة إستراتيجية فصلت فيها المؤسسة فأصبح البريد لوحده وتغيرت تسمية المواصلات إلى اتصالات،وتم إنشاء متعاملين مستقلين تماما هما مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي معروفة ببريد الجزائر، ومؤسسة أخرى ذات أسهم وهي مؤسسة اتصالات الجزائر برأس مال قدره بـــ 50.000.000.000 دج، حيث أنشأت هذه المؤسسة رسميا بقرار من المجلس الوطني لمساهمات الدولة و المقيدة في السجل التجاري B18083 ،بدأت رسميا نشاطها منذ 01 جانفي 2003 ، ودخلت عالم التكنولوجيا المتطورة بثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في المردودية، الفعالية، وجودة الخدمات. تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخلوي؛
- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: متخصص في تكنولوجيا الانترنيت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة؛
- فرع اتصالات الجزائر للفضائيات: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

2-1 نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

في إطار نشاطها تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية المعطيات والصوت بالنسبة للمؤسسات والخواص، حيث تعد الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات كمايلي :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائي بصرية أو مغناطيسية كانت ...الخ؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- زيادة الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في مناطق الريفية؛

محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز GAIA ،وفاء للزبائن وذلك عن طريق مايلي:

- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون والمعلومات الخاصة به، عنوانه ...الخ؛

- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين مصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)؛
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت، ومنح اشتراكية لهم ؛
- دراسة وتحقيق وصيانة شبكة الاتصالات؛
- احترام أهداف الإنتاج و جودة الخدمة.

1-3 تقديم وحدة اتصالات الجزائر فرع الطارف:

تتواجد الوكالة بوسط المدينة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما أن هذه الوكالة تنقسم إلى قسمين داخليا هما:

- القسم التقني الذي يهتم بالتكنولوجيا والتركيب والبحوث ...الخ ؛
- والقسم التجاري يهتم بالزبائن مشتركين سواء كانوا جدد أو دائمين تختص هذه الوحدة بالهاتف الثابت واللاسلكي وتقدم خدمات الانترنت.

تحتوي المؤسسة على وكالات تجارية موزعة عبر شبكة توزيع كمايلي:

وكالة تجارية الطارف وسط المدينة تتبعها وكالتين وكالة بوثلجة ووكالة بوحجار، وكالة الذرعان تتبعها وكالتين وكالة البسباس ووكالة بن مهيدي، وكالة القالة تتبعها وكالة المرجان.

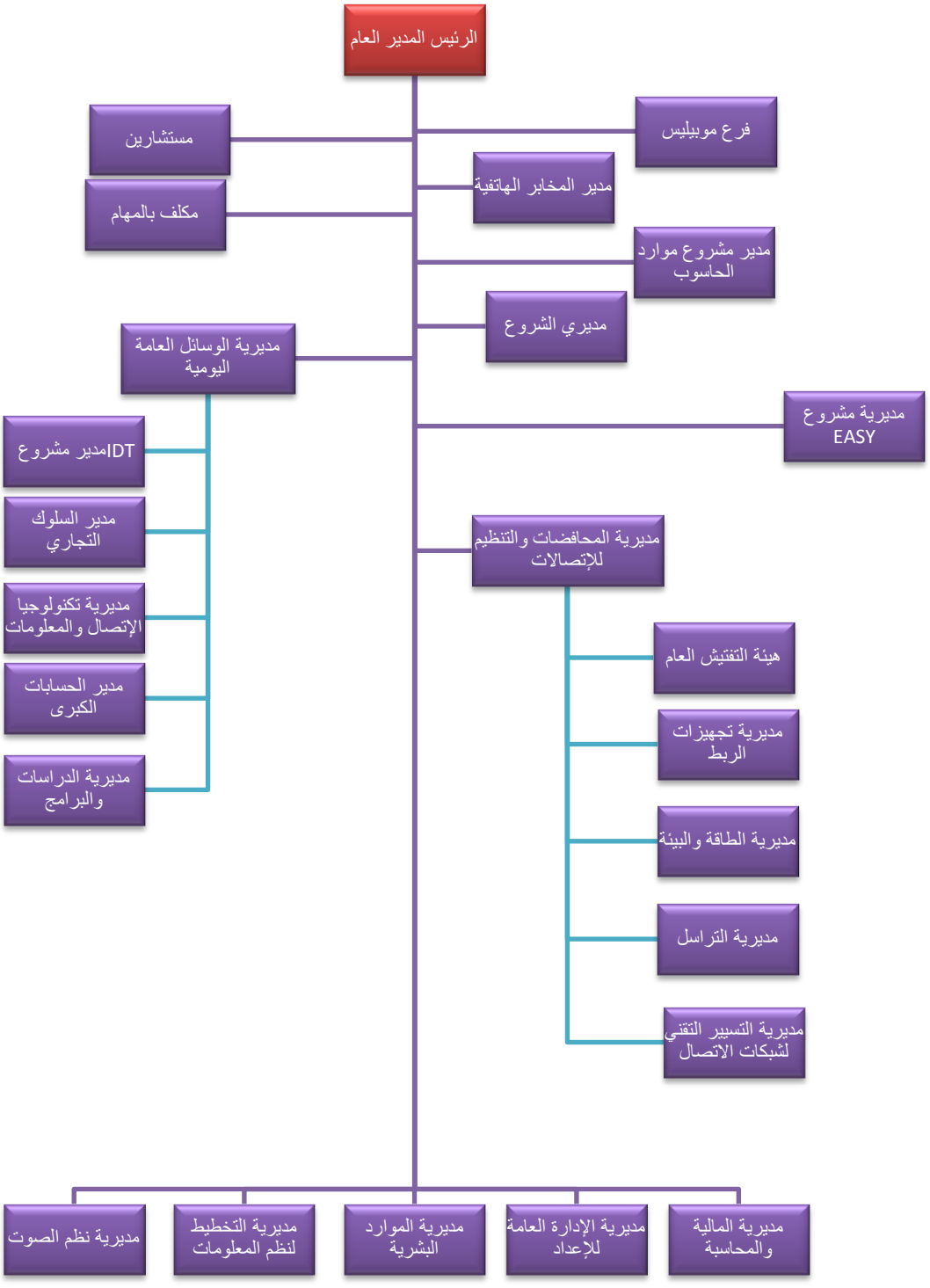
تحرص المؤسسة على رضا الزبائن بتقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت Adsl وتقوم المؤسسة ببيع هذه الخدمات للوكالة التجارية وهي بدورها تبيعها للزبائن المتواجدين عبر الولاية.

2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

بالإضافة الى كونها متعامل من متعاملين ورائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية المتواجدة في كافة مناطق الوطن.

2-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

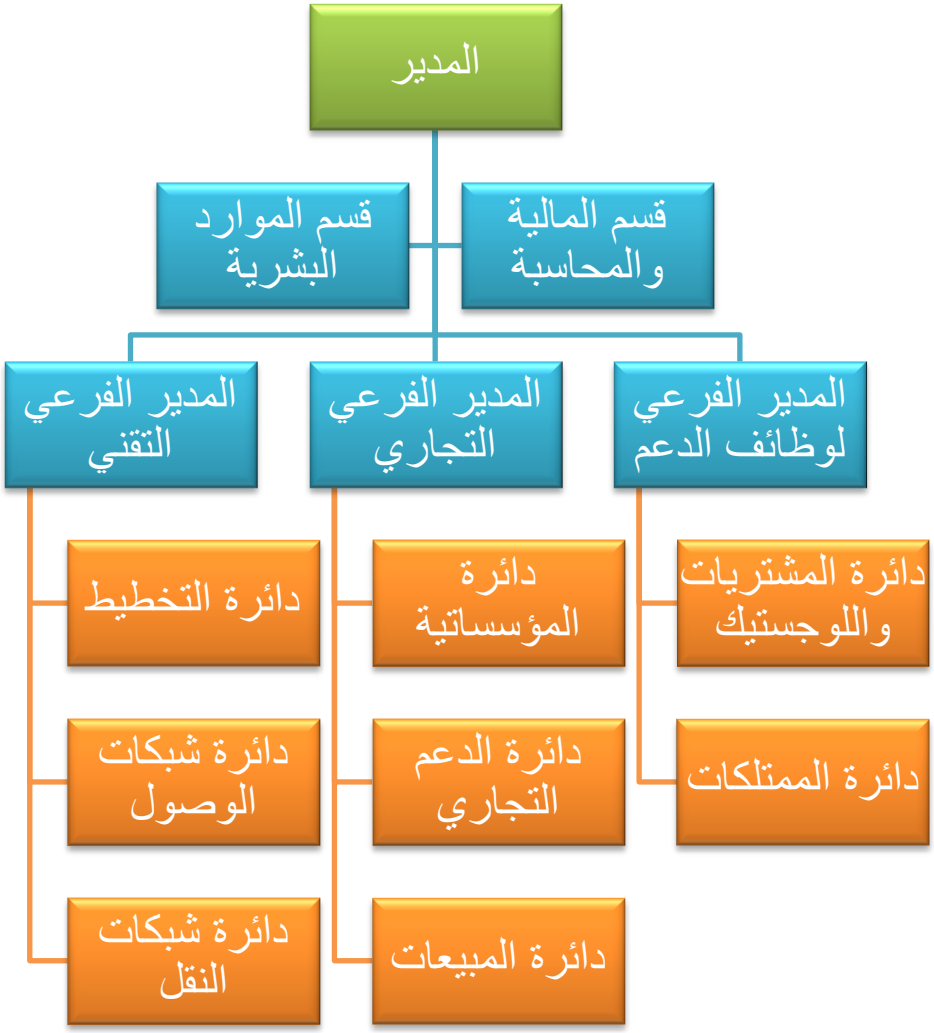
الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر.

2-2 الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ولاية الطارف:

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالطارف:



المصدر: مديرية الوكالة

3 إنجازات اتصالات الجزائر ولاية الطارف من 2018- 2021:

تحقق اتصالات الجزائر العديد من الانجازات كل عام من استقطاب زبائن وعمال جدد او انشاء وكالات جديده او ربط مناطق جديدة بالانترنت على مستوى الدولة ككل، ومن إنجازاتها التي حققتها في وكالة الطارف محل الدراسة ما يلي:

- استقطاب زبائن جدد حيث انتقل عدد زبائنها من 35030 زبون نهاية 2018 الى 4395 زبون في 2021 ؛
- تم توظيف عمال جدد حيث كانت تمتلك 206 عام سنة 2018 أما اليوم تمتلك 248 عام سنة 2021؛
- أنشئت وكالة جديدة لها في الولاية حيث كان عدد الوكالات في 2018، 7 وكالات مقابل 8 وكالات في 2021 ؛
- عاملات على ربط 67 منطقه ضمن الولاية بالإنترنت مقابل 25 منطقه سنة 2018 ؛
- كما عملت ايضا على ربط التكنولوجيا الجديدة FTTH أي الالياف البصرية في الولاية سنة 2021 والتي لم تكن متوفرة سنة 2018، وتمتلك الآن 714 زبون من هذه التكنولوجيا الجديد.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لازما علينا اتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الهدف الذي حددناه عند الشروع في هذه الدارسة، وسنحاول من خلال ما سيأتي توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها.

1 منهج وتقنيات الدراسة الميدانية :

1-1 منهج الدراسة الميدانية

إن الهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعرفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المطروح وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع منهج "دراسة حالة" لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

1-2 تقنيات الدراسة الميدانية

لقد استعنا بمجموعة من الأدوات الرئيسية في هذه الدراسة وهي:

1-2-1 الاستبانة: تعد من أكثر الوسائل شيوعا وفعالية في جمع المعلومات، تساعد على إتمام الدراسة وهي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي تقدم لمجموعة من الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

2-2-1 السجلات والوثائق: تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة للتعرف على الهيكل التنظيمي وبعض المعلومات التي تخص تعداد العاملين والزبائن والوكالات التابعة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

2-1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف من موظفين اداريين ورؤساء مصلحة وغيرهم .

2-2 عينة الدراسة

تم تحديد افراد العينة بـــ 30 فردا لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع افراد العيينة، وقد تم استرجاعها كليا وعليه ستشمل دراستنا 30 مفردة اذ سيتم بناء الجداول وتحليلها على أساسها.

3 تصميم واختبار الأداة الرئيسية الدراسة

3-1 تصميم الأداة الرئيسة:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وفيما يلي توضيح لكيفية تصميمها، وشرح لأهم محاورها وأبعادها وقد تم انتهاج الخطوات التالية:

3-1-1 تجميع الخلفية النظرية: حيث تم تصميم الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، بالاستناد إلى عدد من الأدبيات والدارسات السابقة المتاحة التي تطرقت لمختلف الجوانب المتعلقة بمدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية.

3-1-2 تجميع فقرات الاستبانة: بعد الاطلاع على الدارسات السابقة وبالاستعانة بآراء الأساتذة، تم وضع العبارات التي تتفق مع كل محور من المحاور الرئيسية مع تكييفها مع موضوع الدراسة، كما تم تقسيم العبارات بغرض إبقائها أو التخلي عنها حسب ما هو أكثر كفاءة في خدمة موضوع البحث.

3-1-3 تصميم الأداة: قمنا بتصميم استبانة بحث موجهة إلى جميع الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، هذا ضمن متطلبات أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات قصد الإحاطة بمتغيرات الدراسة والتعرف على مدى إدراك فئة الدراسة لمدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية.

وقد تضمنت الاستبانة 35 سؤال موزعة على خمسة محاور كالتالي:

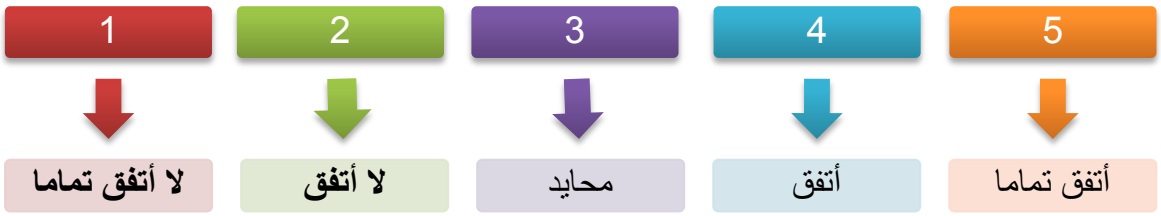
الصفحة التعريفية: وتتضمن موضوع الدراسة، وطمأنة المبحوثين أن المعلومات سرية ولا يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على الاستمارة.

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفة وعدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بمعالجة مؤسسة اتصالات الجزائر لعملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو مكون من (15) عبارة مقسمة في أربعة أبعاد، البعد الأول خاص بالأجهزة والوسائل، البعد الثاني متعلق بالبرمجيات، البعد الثالث خاص بالشبكات وقواعد البيانات والبعد الرابع خاص بالتحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- **المحور الثالث:** يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكونية في المؤسسة، وهو مكون من (06) عبارات.
- **المحور الرابع:** يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويتكون من (04) عبارات .
- **المحور الخامس:** يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو مكون من (05) عبارات.

ولكل سؤال من أسئلة الاستبانة خمسة إجابات بديلة، وذلك طبقا لمقياس "ليكرت الخماسي" والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر إلى أصغر المستويات كما يلي:

الشكل رقم (3-4) : مقياس ليكرت الخماسي .



المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS" ، دار الخوارزم، الرياض،ط1، 2008، ص 540.

ومن أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكرت(likert) نستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى/ عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة ويساوي: 1=4-5

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

طول الفئة 0.8= 4/5

وعلى هذا الأساس يمكن توضيح فئات المقياس ودلالتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) : جدول التوزيع لمقياس ليكرت .

الفئة	[1- 1.8[	[2.6-1.80[	[3.40 -2.6[	[4.2 -3.40[	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس سلم ليكرت ذو الخمس درجات.

3-2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

إن عملية ضبط الاستبانة قبل توزيعه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، وتطرقنا من خلال هذا المطلب اختبار صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

3-2-1 اختبار صدق الاستبيان

3-2-1-1 الصدق الظاهري للاستبيان: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات وتصحيح أخرى، وفيما يلي قائمة المحكمين:

الجدول رقم (3-2) : قائمة المحكمين.

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	التخصص	الجامعة
منيرة سليماني	أستاذ محاضرة –ا–	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	تسيير المنظمات	باجي مختار –عنابة–
ياسين نشمة	أستاذ محاضر –ب–	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	إدارة المنظمات	المدرسة العليا لعلوم التسيير –عنابة–

المصدر : من اعداد الطلبة.

3-2-1-2 الصدق البنائي للاستبيان: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى التجانس الداخلي للوقوف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة و مدى انتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط سبيرمان لمعرفة الاتساق الداخلي لمجتمع الدراسة المكون من 30 موظف بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجهزة والوسائل من المحور الثاني.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لبعد الأجهزة و الوسائل من محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجهزة والوسائل من المحور الثاني.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
01	لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	0.659**	0.002
02	توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	0.648**	0.002
03	تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	0.643**	0.002
04	تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	0.922**	0.002

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= α

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الأول تتراوح بين 0.648 و 0.922 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وهو ينحصر بين المتوسط و القوي

مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول ، و بالتالي تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البرمجيات من المحور الثاني.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لبعد البرمجيات من محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البرمجيات من المحور الثاني.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
05	يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم	0.759 **	0.002
06	تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	0.767 **	0.002
07	تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	0.501**	0.005
08	تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	0.921 **	0.002

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= α

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الثاني تتراوح بين 0.501 و 0.921 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وهو ينحصر بين المتوسط و القوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني ، و بالتالي تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشبكات و قواعد البيانات من المحور الثاني.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لبعد الشبكات و قواعد البيانات من محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشبكات و قواعد البيانات من المحور الثاني.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
09	تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	0.798 **	0.002
10	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية	0.644 **	0.002
11	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	0.414*	0.023
12	تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح	0.788**	0.002

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الثالث تتراوح بين 0.414 و 0.798 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وهو ينحصر بين المتوسط و القوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث، و بالتالي تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المحور الثاني.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لبعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المحور الثاني.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
13	توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.855 **	0.002
14	يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال	0.526 **	0.003
15	يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.875**	0.002

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= α

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الرابع تتراوح بين0.526 و 0.875 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وهو ينحصر بين المتوسط و القوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع ، و بالتالي تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

5- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7):صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
16	تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	0.464 **	0.010
17	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات والمدة الزمنية للتكوين	0.423*	0.021
18	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	0.642**	0.002
19	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري	0.623 **	0.002
20	أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة	0.393*	0.043
21	ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل	0.508**	0.004

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= α

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثالث تتراوح بين 0.344 و 0.642 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وهو ينحصر بين المتوسط و القوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، و بالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

6- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لمحور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجدول رقم ( ) .

الجدول رقم (3-8):صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
22	تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	0.652 **	0.002
23	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.599 **	0.002
24	تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.383 *	0.037
25	ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	0.453*	0.012

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= α

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور تتراوح بين0.383 و 0.652 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وهو ينحصر بين المتوسط و القوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، و بالتالي تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

7- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و الدرجة الكلية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9):صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة (Sig)
26	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	0.671 **	0.002
27	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	0.394 *	0.031
28	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	0.573 **	0.001
29	تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	0.418*	0.025
30	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	0.927**	0.002

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α =0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الخامس تتراوح بين 0.394و 0.927 ، و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وهو ينحصر بين المتوسط و القوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس، و بالتالي تعتبر عبارات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-2 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، و معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا ، و قد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ، و الجدول رقم ( ) يوضح ثبات محاور الاستبانة و الثبات الكلي لها، حيث:

- إذا كنت قيمة ألفا كرونباخ أقل من 0.6 يكون الثبات ضعيفا.
- إذا كنت قيمة ألفا كرونباخ من 0.6 إلى أقل من 0.7 يكون الثبات مقبولا.
- إذا كنت قيمة ألفا كرونباخ من 0.7 إلى أقل من 0.8 يكون الثبات جيد جدا.
- إذا كنت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 يكون الثبات ممتاز.

1 اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (3-10): يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل آفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ
1	لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	0.912	0.954
2	توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	0.903	0.950
3	تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	0.902	0.949
4	تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	0.897	0.947
5	يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم	0.908	0.952
6	تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	0.904	0.950
7	تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	0.909	0.953
8	تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	0.902	0.949
9	تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	0.906	0.951
10	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية	0.901	0.949

	الموارد البشرية		
11	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	0.909	0.953
12	تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح	0.906	0.951
13	توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.901	0.949
14	يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال	0.900	0.948
15	يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.912	0.954
جميع فقرات المحور الثاني		**0.898**	**0.947**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (14) معاملات آلفا كرونباخ و الثبات (الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ) لفقرات المحور الثاني للاستبانة ، حيث تتراوح قيم الثبات من 0.947 إلى 0.954 ، بينما قيمة الثبات الكلية للبعد ككل 0.947 ، و بالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الادنى من النسبة المقبولة 0.60 ، و هو ما يدل على ثبات أداة القياس ، و منه تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

الجدول رقم (3-11): يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث:

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل آفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ
16	تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	0.752	0.867
17	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات والمدة الزمنية للتكوين	0.823	0.907
18	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	0.742	0.861
19	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري	0.735	0.857
20	أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة	0.743	0.861
21	ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل	0.745	0.863
	جميع فقرات المحور الثالث	0.789	0.888

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (15) معاملات آلفا كرونباخ و الثبات (الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ) لفقرات المحور الثالث للاستبانة ، حيث تتراوح قيم الثبات من 0.857 إلى 0.907 ، بينما قيمة الثبات الكلية للبعد ككل 0.886 ، و بالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الادنى من النسبة المقبولة 0.60 ، و هو ما يدل على ثبات أداة القياس ، و منه تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

الجدول رقم (3-12): يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الرابع

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل آفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ
22	تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	0.875	0.935
23	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.859	0.926
24	تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.909	0.953
25	ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	0.881	0.938
جميع فقرات المحور الرابع		0.908	0.952

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (16) معاملات آلفا كرونباخ و الثبات (الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ) لفقرات المحور الرابع للاستبانة ، حيث تتراوح قيم الثبات من 0.926 إلى 0.953 ، بينما قيمة الثبات الكلية للبعد ككل 0.952 ، و بالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الادنى من النسبة المقبولة 0.60 ، و هو ما يدل على ثبات أداة القياس ، و منه تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

الجدول رقم (3-13): يبين معامل آفا كرونباخ لفقرات المحور الخامس

رقم العبارة	محتوى العبـــــــــــــارة	معامل آفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ
26	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	0.657	0.810
27	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	0.744	0.862
28	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	0.823	0.907
29	تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	0.704	0.839
30	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	0.797	0.892
جميع فقرات المحور الخامس		0.745	0.863

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (17) معاملات آلفا كرونباخ و الثبات (الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ) لفقرات المحور الخامس للاستبانة ، حيث تتراوح قيم الثبات من 0.810 إلى 0.907 ، بينما قيمة الثبات الكلية للبعد ككل 0.863، و بالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الادنى من النسبة المقبولة 0.60، و هو ما يدل على ثبات أداة القياس ، و منه تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

الجدول رقم (3-14): معامل آفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

عنوان المحاور	معامل آفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر	0.898	0.947
أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة	0.789	0.888
دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.908	0.952
أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.745	0.863
ثبات الاستبيان	0.863	0.928

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (18) معاملات آلفا كرونباخ و الثبات (الجذر التربيعي لمعامل آلفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة و كذا معامل آلفا كرونباخ الكلي للاستبانة و الذي بلغ 0.928 و هذا دليل على أن الثبات الكلي للاستبانة ممتاز، و منه يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات و صالحة لما وضعت لأجله ، و قد تم توزيعها على مجتمع الدراسة بصورتها النهائية.

4 أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، تم استخدام ب ا رمج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو ،(statistical package for social sciences) والذي يرمز له اختصار(spss) برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي، حيث قمنا بترقيم الاستمارات من (01 الى 30) وبعد ذلك قمنا بوضع رمز هوية لعبارات المحور الثاني والمحور الثالث ، المحور الرابع و المحور الخامس كما يلي:

-**المحور الثاني**: عبارات هذا المحور رمزت من Q1 لأول عبارة الى غاية Q15 للعبارة رقم 15.

-**المحور الثالث**: عبارات هذا المحور رمزت من Q16 للعبارة رقم 16الى غاية Q21 للعبارة رقم 21.

-**المحور الرابع**: عبارات هذا المحور رمزت منQ22 للعبارة رقم 22 الى غاية Q25 للعبارة رقم 25.

-**المحور الخامس**: عبارات هذا المحور رمزت منQ26 للعبارة رقم غاية Q30 للعبارة رقم 30.

بعد ذلك قمنا بإدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج (SPSS) واعتمدنا في تحليلنا للبيانات على الأساليب الإحصائية التالية:

4-1 التكرارات والنسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك تحديد درجة موافقتهم لعبارات المحور الثاني والثالث للدراسة، وكذلك تحديد درجة موافقتهم لعبارات المحور الثاني، الثالث، الرابع والخامس وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة ىالمئوية للعنصر}(x) = \frac{\text{تكرار العنصر}(x)}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100.$$

التكرار= عدد الإجابات لكل عبارة من العبارات الموضوعة.

4-2 المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات افراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويحسب بالعلاقة التالية :

$$X = \frac{\sum x^{hi}}{N}.$$

4-3 الانحراف المعياري :

للتعرف على مدى انحراف إجابات افراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، الثالث ، الرابع والخامس من أداة الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أف ا رد مجتمع الدراسة على عبارة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا واقتربت قيمته من الصفر ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مجموع}\left(\text{قيمة المتغير}-\text{الوسط الجبائي للقيمة}\right)^2}{\text{عدد السنوات}-1}} .$$

4-4 معامل الارتباط سبيرمان:

لقياس قوة ارتباط البيانات الرقمية، استعملناه لقياس مدى ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبانة.

4-5 معامل الفا كرونباخ:

تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.6) ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\propto = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S^2 tem}{S^2{}_{total}}\right].$$

حيث:

K :هو عدد العبارات .

$\propto$: معامل ألفا كرونباخ .

$\sum S^2 tem$: مجموع تباينات العناصر .

$S^2{}_{total}$:التباين الدرجة الكلية.

4-6 معامل الارتباط بيرسون:

لقياس قوة ارتباط البيانات الرقمية، استعملناه لإختبار الفرضية الأولى و الثالثة .

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و إختبار الفرضيات

تم في هذا المبحث عرض و تفسير نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة من حيث البيانات الشخصية و الوظيفية و كذلك مختلف عبارات محاور الاستبيان ثم اختبار فرضيات الدراسة.

1 عرض و تحليل خصائص مجتمع الدراسة

حاولنا من خلال هذا العنصر معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وذلك بعرض وتفسير الإجابات الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية الذي تضمن الجنس، العمر، المستوى العلمي، المرتبة الوظيفية وكذلك عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي سنعرض خصائص العينة كالاتي:

1-1 دراسة العينة حسب متغير الجنس:

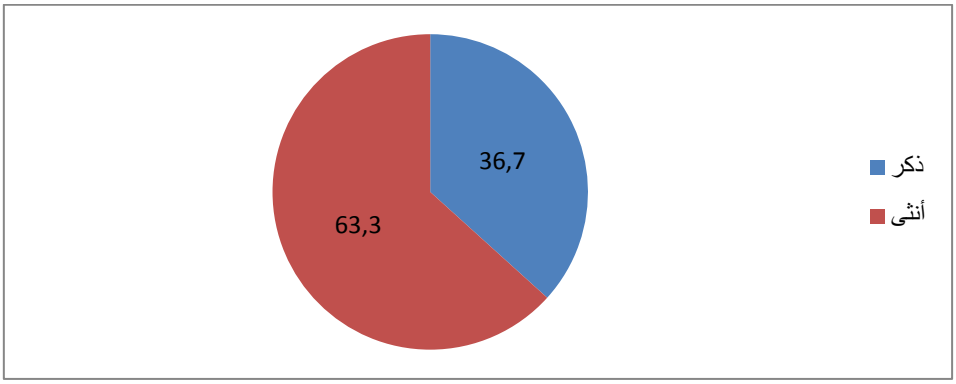
الجدول التالي يبرز أهم النتائج المتحصل عليها لدراسة تصنيف العينة حسب متغير الجنس على النحو التالي:

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	11	36.7%
انثى	19	63.3%
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن افراد مجتمع الدراسة يحتوي على اناث اكثر من الذكور حيث عدد الذكور 11 أما عدد الإناث 19 حيث يمثل الذكور نسبة 36.7% أما الإناث في حدود 63.3 %، وذلك راجع لطبيعة العمل في قسم ادارة الموارد البشرية التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر الذي لا يتطلب جهد بدني كبير.

1-2 دراسة العينة حسب متغير العمر.

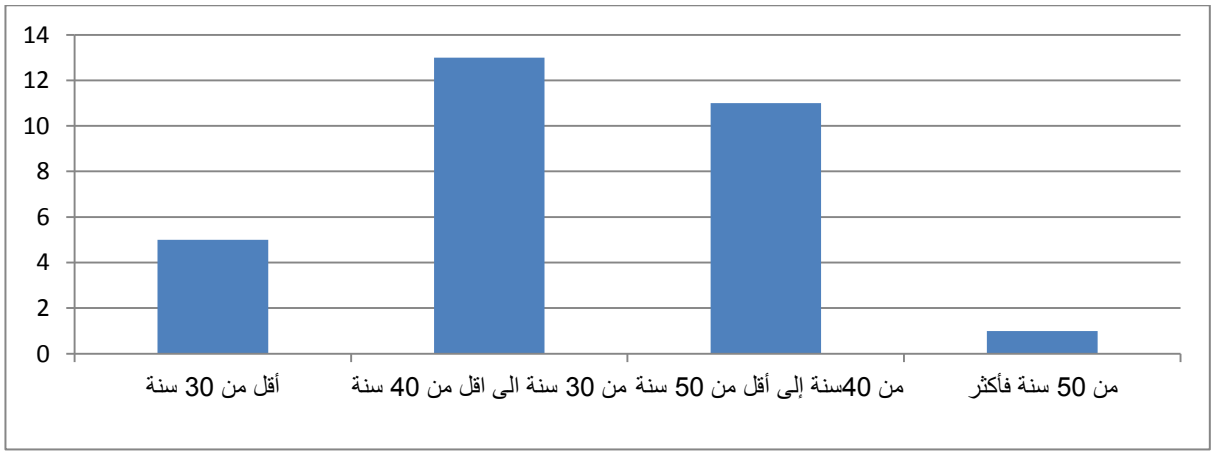
الجدول التالي يبرز اهم النتائج المتحصل عليها لدراسة تصنيف العينة حسب متغير العمر على النحو التالي:

الجدول رقم(3-16): توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	5	%16.7
من 30 سنة إلى أقل من 40سنة	13	%43.3
من 40سنة إلى أقل من 50سنة	11	%36.7
من 50 سنة فأكثر	1	%3.3
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-6): توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يوضحان توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر أنه ما يقدر ب 13 فردا أعمارهم ما بين 30إلى أقل من 40سنة بنسبة 43.3 %، بعدها تأتي فئة 40سنة إلى أقل من 50سنة بنسبة 36.7% أي ما يعادل 11أفراد، ثم فئة أقل من 30سنة بنسبة16.7% أي 5 أفراد من افراد مجتمع الدراسة، وفي الأخير فئة من 50 سنة فأكثر بفرد بنسبة3.3 % وهو ما يدل بوضوح على أن الفئة الغالبة هي من فئة الشباب ومن خصائصها إنها قادرة على الإبداع وقيادة التغير التي تسعى المؤسسة إلى إحداثه على أكثر من صعيد وتتميز أيضا بالمرونة واستعدادا لتنمية قدراتها وتطوير أداء في المستقبل القريب. مما يعطي للمؤسسة فرصة كبيرة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية أكبر.

1-3 دراسة العينة حسب المستوى التعليمي:

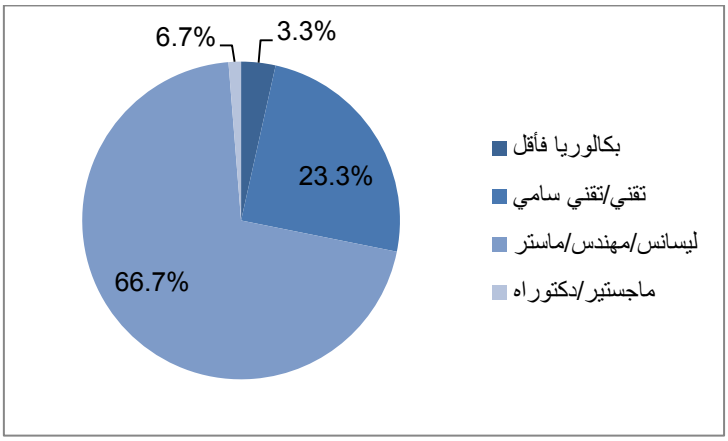
الجدول التالي يبرز أهم النتائج المتحصل عليها لدراسة تصنيف العينة حسب متغير المستوى التعليمي على النحو التالي:

الجدول رقم (3-17): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
بكالوريا فاقل	1	%3.3
تقني /تقني سامي	7	%23.3
ليسانس / مهندس / ماستر	20	%66.7
ماجستير/ دكتوراه	2	%6.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-7): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد ومجتمع الدراسة هم العاملين المتحصلين على شهادة ليسانس، مهندس او ماستر والذين بلغ عدد كل منهم 20موظفا يعادل نسبة 66.7%، تليها 23.3 %والتي تنسب للعاملين ذوي مستوى تقني او تقني سامي وعددهم 7 موظفين، تليها الموظفين الحائزين على شهادة ماجستير او دكتوراه بنسبة 6.7 % ب 2موظفين وفي المرتبة الأخير عاملين ذوي الشهادة العلمية بكالوريا فأقل وعددهم 1 بنسبة 3.3% وهذا ما يبين أن المؤهل العلمي للموظفين جيد، وتشير هذه النتائج أن غالبية الإطارات بالشركة لديهم مؤهلات علمية عالية وبما يتناسب مع أداء المهام المطلوبة، وأن الشركة تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات التحصيل العلمي العالي وبما يتوافق مع متطلبات العمل.

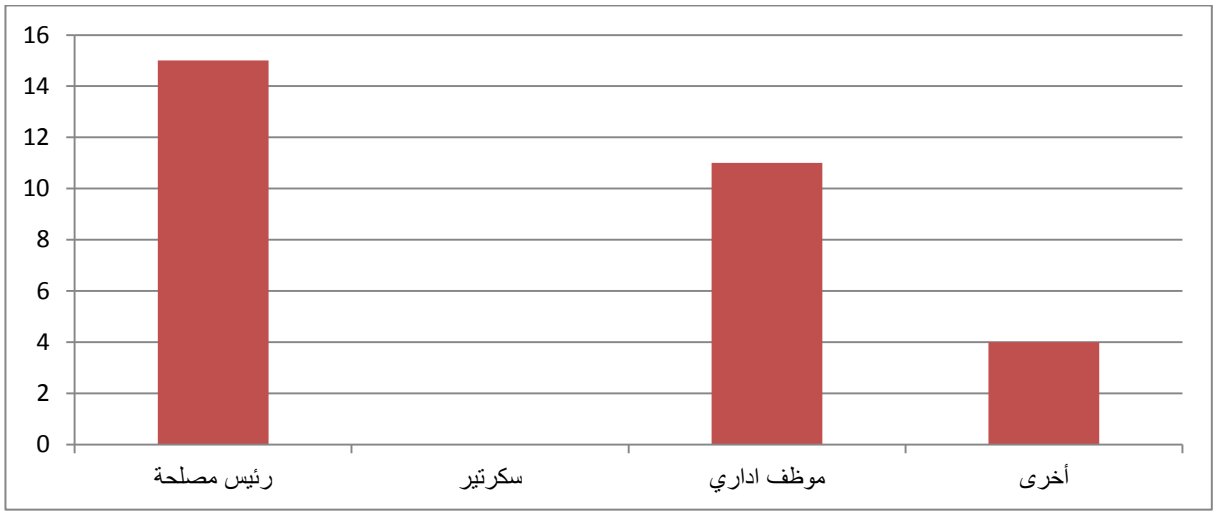
1-4 دراسة العينة حسب المرتبة الوظيفية.

الجدول التالي يبرز أهم النتائج المتحصل عليها لدراسة تصنيف العينة حسب متغير المرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (3-18):توزيع العينة حسب متغير المرتبة الوظيفة

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية%
رئيس مصلحة	15	%50
سكرتير	0	0%
موظف اداري	11	%36.7
اخرى	4	%13.3
المجموع	30	%100

الشكل رقم (3-8):توزيع العينة حسب متغير المرتبة الوظيفة



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن ما نسبته 50%من أفراد مجتمع الد راسة يتحملون منصب رئيس مصلحة أي 15 رئيس مصلحة ثم تأتي النسبة 36.7% أي ما يعادل 11موظفين يتحملون منصب موظف اداري، بعدها نجد موظفين يتحملون مناصب متنوعة بنسبة 13.3%أي 4 موظفين.

1-5 دراسة العينة حسب الخبرة.

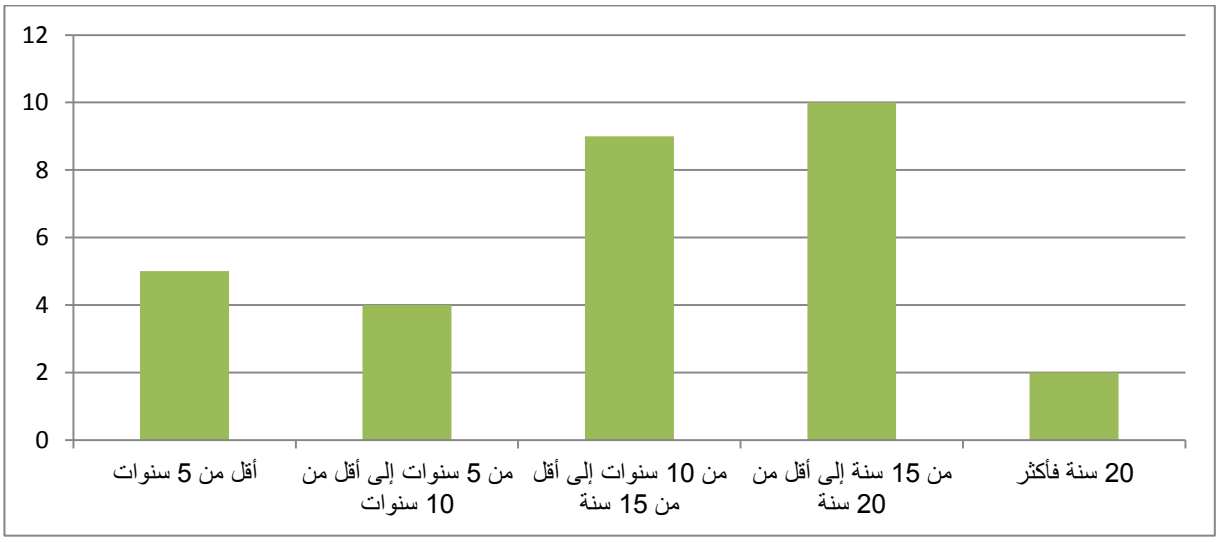
الجدول التالي يبرز أهم النتائج المتحصل عليها لدراسة تصنيف العينة حسب متغير الخبرة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	5	%16.7
من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات	4	%13.3
من 10سنوات إلى أقل من 15سنة	9	%30
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	10	%33.3
20سنة فأكثر	2	%6.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-9):توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة سجلت في الفئة من 15 الى اقل من 20سنة بنسبة 33.3 % أي 10 افردا من مجتمع الدارسة ثم تليها فئة من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة بنسبة 30%. أي ما يعادل 9 أفراد من مجتمع الدراسة ثم فئة أقل 5سنوات بنسبة 16.7% أي ما يعادل 5 افراد ثم فئة من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات بنسبة13.3 % ما يعادل 4أفراد من مجتمع الدراسة وفي المرتبة الأخيرة عاملين بفئة من 20فاكثر بنسبة 6.7 %، وهو ما يدعم فكرة أن المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراته وتغيراته التكنولوجية.

2 عرض و تفسير نتائج الدراسة

من أجل التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و كذا تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أبعاد محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر و التي تتمثل في الأجهزة و الوسائل، البرمجيات، الشبكات و قواعد البيانات ، التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و كذلك المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث و المحور الرابع و كذا المحور الخامس.

الجدول رقم (3-20): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني.

رقم البعد	أبعاد المحور الثاني:" تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الأجهزة و الوسائل	4.07	0.704	1	عالية
2	البرمجيات	3.98	0.636	2	عالية
3	الشبكات و قواعد البيانات	3.65	0.671	3	عالية
4	التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	3.63	0.973	4	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.85	0.706	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لأبعاد محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر، تتراوح بين 3.63 و 4.07 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.636 و 0.973 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا المحور بدرجة عالية. كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.85 وبإنحراف معياري كلي 0.706 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا المحور.

الجدول رقم (3-21): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الأجهزة و الوسائل

رقم العبارة	بعد الأجهزة و الوسائل	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	4.37	0.615	1	عالية جدا
2	توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	4.00	0.910	2	عالية
3	تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	3.77	0.935	3	عالية
4	تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	3.77	1.104	4	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		4.07	0.704	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لبعد الأجهزة و الوسائل ، تتراوح بين 3.77 و 4.37 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.615 و 1.104 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا البعد بدرجة عالية الى عالية جدا .كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.07 و بإنحراف معياري كلي 0.704 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد .

الجدول رقم (3-22): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد البرمجيات

رقم العبارة	بعد البرمجيات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	يتم اعتماد و تركيب برمجيات خاصة لضمان أمن و سلامة النظام المستخدم	4.20	0.551	1	عالية جدا
6	تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	3.77	0.858	2	عالية
7	تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	3.67	0.959	4	عالية
8	تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	3.77	0.935	3	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.98	0.636	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (26) أن المتوسطات الحسابية لبعد البرمجيات ، تتراوح بين 3.67 و 4.20 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.551 و 0.956 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا البعد بدرجة عالية الى عالية جدا .كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.98 و بإنحراف معياري كلي 0.636 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد .

الجدول رقم (3-23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشبكات وقواعد البيانات

رقم العبارة	بعد الشبكات وقواعد البيانات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة و تقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	3.43	0.817	4	عالية
10	تتناسب الشركة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية	3.73	0.785	3	عالية
11	يحتوي نظام الموارد البشرية على معلومات و بيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	3.83	0.747	2	عالية
12	تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف لبمصالح	3.87	0.819	1	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.65	0.671	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لبعد الشبكات وقواعد البيانات ، تتراوح بين 3.43 و 3.87 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.747 و 0.819 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا البعد بدرجة عالية. كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.65 و بإنحراف معياري كلي 0.671 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد .

الجدول رقم (3-24): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

رقم العبارة	بعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا و عمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	3.70	1.088	2	عالية
14	يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلوملت و الاتصال	3.73	0.944	1	عالية
15	يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.57	1.104	3	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.63	0.973	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (28) أن المتوسطات الحسابية لبعد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات، تتراوح بين 3.57 و 3.73 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.944 و 1.104 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا البعد بدرجة عالية .كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.63 و بإنحراف معياري كلي 0.973 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد .

الجدول رقم (3-25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة

رقم العبارة	محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
16	تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	4.20	0.610	1	عالية جدا
17	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات والمدة الزمنية للتكوين	4.00	0.830	3	عالية
18	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	3.93	0.691	4	عالية
19	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري	4.07	0.583	2	عالية
20	أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة	3.77	0.728	6	عالية
21	ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل	3.93	0.740	5	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.67	1.011	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (29) أن المتوسطات الحسابية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة ، تتراوح بين 3.77 و 4.20 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.583 و 0.830و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا المحور بدرجة عالية الى عالية جدا .كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.67 و بإنحراف معياري كلي 1.011 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا المحور .

الجدول رقم (3-26): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رقم العبارة	محور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
22	تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	3.67	1.184	2	عالية
23	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.33	1.028	3	متوسطة
24	تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.33	1.093	4	متوسطة
25	ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	3.67	0.959	1	عالية
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.67	1.011	///////	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (30) أن المتوسطات الحسابية لمحور دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، تتراوح بين 3.33 و 3.67 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.959 و 1.184 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا المحور بدرجة متوسطة الى عالية .كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.67 و بإنحراف معياري كلي 1.011 الى أن هناك موافقة متوسطة الى عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا المحور .

الجدول رقم (3-27): لأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رقم العبارة	محور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
26	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	3.93	0.785	2	عالية
27	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	3.47	0.973	4	عالية
28	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	3.63	0.850	3	عالية
29	تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	3.23	0.935	5	متوسطة

30	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	4.07	0.583	1	عالية جدا
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.66	0.825	///////	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss

يظهر من الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تتراوح بين 3.23 و 4.07 و بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.583 و 0.973 و هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا المحور بدرجاة مختلفة من متوسطة الى عالية جدا .كما يشير المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.66 و بإنحراف معياري كلي 0.825 الى أن هناك موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذا المحور .

3 اختبار فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

3-1 اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: " تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" ، وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي :

H0 : لا تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

H1: تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

من أجل القبام باختبار هذه الفرضية ، استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-28): يبين معامل الارتباط بيرسون بين عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

	الإحصاءات	تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر	معامل الارتباط	0.215
	مستوى الدلالة	0.061
	حجم العينة	30

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\propto \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى معنوي $\propto > 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون المحسوب يساوي 0.215، و أن مستوى الدلالة يساوي 0.061 و هي أكبر من 0.05 ، ما يعني انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات عند مستوى دلالة 0.05، ومنه رفض الفرضية البديلة القائلة تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و قبول الفرضية الصفرية القائلة لا تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3-2 اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة"، وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية0.05.

لاختيار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي البسيط و الذي يقيس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير مستقل (x) على العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير (y) كما في المعادلة التالية: $y= a+bx$.

قبل ذلك درسنا مدى الارتباط بين المتغيرين السابقين، حيث استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود هذه العلاقة و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-29): يبين معامل الارتباط بيرسون بين عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

	الإحصاءات	العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	معامل الارتباط	0.688**
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\propto \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى معنوي $\propto > 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون المحسوب يساوي 0.688 و هو معامل قوي، وأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

و لتأكيد قوة هذه العلاقة نبين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين السابق ذكرهما كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-20): يبين نتائج تحليل (Linear Regression) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير المستقلل	مقطع خط الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation	درجة التأثير beta	قيمة F	(sig)
تطبيق النظام المحاسبي المالي	1.078	0.716	0.512	0.553	-0.986	4.029	0.007

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\propto \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى معنوي $\propto > 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم(34) أن معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و بين العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر قد بلغ R=0.716 ، و أن قيمة معامل التحديد R-deux=0.512 أي أنه هناك نسبة 51.2% من التغييرات التي تطرأ على العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر سببها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أما نسبة 48.8% تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. و خطأ معياري قدره ESE=0.553 و هو قريب من الصفر، ودرجة تأثير B=-0.986 لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر و تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F التي بلغة 4.029 ، و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية sig=0.007 و هي أقل من 0.05، و منه رفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية

التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05، و قبول الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية0.05.

و يكون مقطع الانحدار الممثل بالحرف a ذو قيمة 1.078 ، أما درجة التأثير B الممثلة بحرف bذات القيمة 0.986- من معادلة الانحدار الموضوعة سابقا ، تصبح المعادلة:

(تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات) 0.986- 1.078 = العملية التكوينية

3-3 اختبار االفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: " تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي :

H0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل القبام باختبار هذه الفرضية ، استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-21): يبين معامل الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

	الإحصاءات	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	معامل الارتباط	0.538
	مستوى الدلالة	0.006
	حجم العينة	30

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\propto \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى معنوي $\propto > 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون المحسوب يساوي 0.538، و أن مستوى الدلالة يساوي 0.006 و هي أقل من 0.05 ، ما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05، ومنه رفض الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 و قبول الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

3-4 اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابع على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائة عند مستوى دلالة 0.05 بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" ، وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائة بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائة بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل القيام بإختبار هذه الفرضية استلزم الأمر استعمال تحليل التباية الأحادي، و الذي يدرس الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): يبين نتائج تحليل (One Way Anova) لإجابات أفراد العينة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	بين المجموعات	2.853	0.570	0.291	0.815
	داخل المجموعات	165.293	0.640		
	المجموع	168.146			

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\propto \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى معنوي $\propto > 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اجابات مجتمع الدراسة و مخرجات spss.

يبين الجدور رقم (36) أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.291 ، كما أن مستوى المعنوية sig=0.815 أكبر من قيمة 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائة بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05، و رفض الفرضية البديلة القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائة بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل الثالث

تبين لنا من خلال هذا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية التي أجريناها على مؤسسة اتصالات الجزائر، أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تعمل على تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، حيث أبرزنا العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات داخل المؤسسة و أداء الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. قد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من خلال المحاور التي تضمنت مدى توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، و من ثم عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها و مناقشة نتائج الدراسة بالاعتماد على الفرضيات الموضوعة.

كما توصلنا إلى اثبات فرضيات الدراسة حيث وجدنا ان الفرضية الأولى مرفوضة ،أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تعالج عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما الفرضية الثانية تم قبولها و التي تنص على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر على العملية التكوينية في المؤسسة، و أيضا قبول الفرضية الثالثة القائلة تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رفض الفرضية الرابعة أي أنه لا توجد فروق بين وجهات نظر عينة الدراسة حول تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

الخاتمة

ان إدارة الموارد البشرية بمختلف اليائها وفي ظل اقتصاد المعرفة تحولت من إدارة القدرات الى إدارة الكفاءات هذه الأخيرة التي انتهجت كمنهج تدريس منذ امد في البلدان المتقدمة ، ونحن اليوم نخطو خطوة اتجاه هذا المنهج في التدريس لان التعليم هو أساس الذي تنهل من الموارد البشرية الطاقات المتميزة التي تمكنها من تحقيق السبق والميزة التنافسية فإدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي إدارة الكفاءات او المعارف ، وباستخدام هذه التكنولوجيا أصبحت لا تعبا بالحدود ولا بالمسافات ، فأصبحت تستقطب الموارد البشرية اللازمة والقدرات المطلوبة من أي مكان في العالم ، والاهم الحفاظ على هذه الطاقات وليس جلبها ومن هنا تزداد الأهمية والمسؤولية على إدارة الموارد البشرية فالتسيير الالكتروني من توظيف، استقطاب ، تكوين وباعتماد نظام معلومات متطور كل هذا يصب في قالب واحد هو جلب المورد البشري الذي يتميز بالندرة والاهم من ذلك هو تطويره عن طريق التكوين بواسطة الوسائل الحديثة والتحكم فيها ، وفي الأخير الحفاظ على هذا المورد لأنه يملك القدة على الإبداع والتطوير والتجديد وبدونه لاوجود للمؤسسة، وبناءا على ذلك عرف اليوم نوع جديد من العمل يدعى بالعمل الافتراضي ونوع جديد من المؤسسات تدعى المؤسسات الافتراضية وفي الختام تم استخلاص ان إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بتكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى ان إدارة الموارد البشرية باستخدام هده التكنولوجيات يختلف عن الإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية ، والقناعة بإقامة مصلحة الموارد البشرية في حد ذاتها ماتزال في بدايتها واعطاءها الأهمية التي تخولها القرارات الاستراتيجية لا مكان لها ، والعجيب في الامر اننا نتسابق في الحصول على هذه التكنولوجيا، ونحن اليوم نملكها ليس بصورة تامة ولكن نستخدمها في أغراض لم تعد لها أصلا: كالأنترنت ، الهاتف النقال الذي انتشر بصورة ملفت للانتباه وخاصة بعد فتح المجال للاستثمار ، وما وجدته المؤسسات المستثمرة مجالا خصبا للربح وجني الأموال ولكن المهم الاستخدام العقلاني لهذه التكنولوجيا ، ولما لا تكون لنا الريادة في صنع هذه التكنولوجيا ولا يتم ذلك الا من خلال :

- وضع خطة استراتيجية للتحكم في هذه التكنولوجيا.

- يجب الاستفادة من الموارد البشرية المتحكمة في هذه التكنولوجيا.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فإدارة الموارد البشرية بكفاءات عطالة لا يمكن الوصول الى الأهداف المرجوة.

نتائج الدراسة:

بعد عرض لاهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالأنشطة البشرية لوظيفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يمكن عرض النتائج التالية:

– ن المؤسسات اليوم وفي ظل مختلف التحديات تسعى وتتسابق ليس لامتلاك أحسن نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال القادرة على رفع اداء وكفاءة انشطتها بمختلف مستوياتها التنظيمية فحسب بل لتحقيق وخلق مزايا وقدرات تنافسية استراتيجية لمواجهة تلك التحديات والمحافظة على مستو اداء عالي يجعلها في الريادة دوما؛

– تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري؛

– ترتبط قدرت نظم معلومات الموارد البشرية في تعزيز الدور الاستراتيجي لمديرية الموارد البشرية لتصبح شريك حقيقي

ومساهم في الادارة الاستراتيجية؛

– استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يمكن متخذ القرار في المؤسسة الحصول على المعلومات الهامة عن المؤسسات المنافسة وبالتالي تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمساهمة في وضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة؛

– ربح الوقت والتخلص من الاعمال الروتينية.

الاقتراحات: يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

– استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية أصبح نتيجة حتمية للتطورات التكنولوجيا التي يشهدها عصرنا الحالي؛

– إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة أصبح من الضروريات لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجيا السريعة التي يشهدها العصر الحالي؛

– وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الركيزة في المؤسسة لذا الاهتمام بها أصبح نتيجة حتمية للارتقاء بالمؤسسة ككل؛

- ضرورة الاستثمار أكثر في أحدث التكنولوجيا والخاصة بتسيير الموارد البشرية، التي تعطيها إطار تكنولوجي محدد وضروري لارتقاء المؤسسة والمورد البشري في آن واحد؛

- تعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، بتكثيف البرامج التكوينية الخاصة بهذه التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة؛

- تحديث وتطوير كافة أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتماد الصيانة الوقائية لمختلف الوسائل التكنولوجية المتوفرة لتفادي أو التقليل من المشاكل الفنية والتحكم فيها.

قائمة
المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب:

1-باللغة العربية

1. جعفر عبد الله موسى ادريس، "**الادارة الاستراتيجية**"، خوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، جده، المملكه العربيه السعوديه، ط1، 2013
2. حسن وليد عباس،" **استراتيجية إدارة الموارد البشرية**"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2015.
3. حسين حريم،" **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال**" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
4. خضير كاظم حمدوة، " **الاتصال الفعال في ادارة الاعمال**"، دار صفاء دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010
5. راويه سعيد السالم، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2005.
6. رواية حسن،" **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
7. سعد غالب ياسين، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
8. صالح عبد الرضا الرشيد، دهش جلاب، "**الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكميلي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008
9. عزام علي الحويلي،" **إدارة الموارد البشرية وتنميتها** "، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
10. علاء الدين ناطورية، "**الادارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي**"، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2009
11. غسان قاسم داوود اللامي،" **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عمليه**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008
12. محمد احمد عبد النبي،" **اداره الموارد البشرية**"، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

13. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، " **إدارة الموارد البشرية**"، الرضوان للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2013

14. محمد سمير أحمد، "**الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1،2009.

15. محمد سمير أحمد،"**الإدارة الإلكترونية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009

16. محمد فالح صالح، "**اداره الموارد البشرية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن، عمان، 2004.

17. مزهر شعبان العاني،" **العمليه الاداريه وتكنولوجيا المعلومات**" ،اسراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

18. منعم زمزير، محمد الفيومي،"**إدارة الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**"، القاهرة، مصر،ط1، 2013

19. مهندس محمد جمال الكفاني،"**الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**"، الدار الثقافية للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر،ط1، 2007

20. مؤيد الساعدي،" **الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.

21. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي:" **اداره الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية:

1-باللغة العربية

22. امال زرناوي، سامية بن عمر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 01،2013 ، بسكرة، الجزائر

23. أنساعد رضوان،"**واقع إستخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية**"، الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد09، الجزائر، 2018

24. أيمن حسن الديراوي، "**أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة**"، مجلة الاقتصاد والمالية، عدد 01، غزة، فلسطين،2019

25. بانكا جلول،، فراجي بلحاج،"**تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة**"، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد01، الجزائر، 2020

26. بلخير مراد،" **وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية**"، مجله التنمية واداره الموارد البشرية، العدد 08، الجزائر، 2018.

27. بن جامع صبرينة،"**إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التعليم عن بعد**"، مجلة التمكين الإجتماعي، العدد01، الجزائر، 2020

28. بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، "**واقع تطبيق الادارة الالكترونية للمورد الالكتروني البشري في المؤسسة**"، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 03، الجزائر، 2017، ص 65

29. تيشوداد كريمة، العيداني الياس،" **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري**"، مجلة الاقتصاد والتنميه البشريه، العدد 03، الجزائر، 2020.

30. تيشوداد كريمة، العيداني الياس،"**الدوره الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاعمال المعاصرة**"، مجلة الاقتصاد والتنميه البشريه، العدد 02، الجزائر، 2020

31. حسين بن علي بن طالب الخروصي ،إبراهيم بن سعيد بن حميد الوهيبي ، "**الخصائص السيكومترية لاستبانة تصورات الطلبة حول التقييم الإلكتروني**"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد02، الأردن، 2021

32. حمادي منيره،" **الاتصال في المؤسسة وتطورها عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي**"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 01، الجزائر،2019.

33. حمودي عبد الله، علوان رمزي،" **مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا**"، مجله وحدة البحث في تنميه الموارد البشريه، العدد 01، الجزائر، 2020.

34. حولي محمد، مباركي صفاء،"**تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتعزيز جودة خدمة الزبون**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، الجزائر، 2019

35. خالدي عصام، غربي حمزه،" **واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية**"، مجله افاق علوم الاداره والاقتصاد، العدد 03، الجزائر ، 2018

36. خالصة زواوي، غجاتي أحلام، "**تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري**"، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، العدد 01، الجزائر، 2018، ص109.

37. دراسي وهيبة، مويسي سهام،" **تحليل نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال،العدد 02، الجزائر،2020

38. رجم خالد وآخرون، **تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2019

39. رجم خالد،"**تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، الجزائر، 2015

40. سارة العمري،"**تفعيل التكوين الالكتروني للاستفادة من خدمات المكتبات في البيئة الرقمية**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد01، الجزائر، 2020، ص269.

41. ساره بن زهرة، حميد شاوش،" **علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية، دراسة ميدانية لمجمع سيفيتال"،** المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 01 ،الجزائر ، 2021

42. سعاد عبيده، عيسى براق،" **اثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية**" مجلة الاقتصاد والتنميه البشريه، العدد 3، الجزائر،2019.

43. سعيده حركات، ساره بن غيده،" **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الخدمات الصحيه"**، مجله الدراسات الماليه والمحاسبيه والاداريه، العدد02، ديسمبر 2020 ، الجزائر.

44. شيكر أيوب، قاتشي خالد،"**نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية** "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، الجزائر، 2018

45. عنتر بن مرزوق،" **تأثير الادارة الالكترونيه على وظائف ادارة الموارد البشرية**"، مجله الناقة للدراسات السياسية، العدد 02، الجزائر، 2019

46. عياد كريمة، زرزار العياشي،" **دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر"**، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 02 ،الجزائر ،2014

47. فقاير فيصل،"**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM في المنظمة–مدخل نظري**"، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد02، الجزائر، 2020

48. قارة ابتسام، نمر ربيحة، وهبة أمال،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين الوظيفة اللوجيسية بالمؤسسة"**، مجلة الحوكمة، العدد 02، الجزائر، 2019.

49. قريشي خير الدين وآخرون،"**تحليل العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"**، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد01، الجزائر، 2019.

50. قشام اسماعيل، كبير مولود ، "**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النمو الاقتصادي في دولة الاقطار العربية المصدرة للنفط"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، الجزائر، 2020

51. لمجد بوزيدي، أحمد بن يحيى،"**آليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق مقاربة برامج تحليل الشبكات الإجتماعية في المؤسسة**"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 01، الجزائر، 2020

52. ليلى بوحديد،" **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**"، مجله البحث الاقتصادي، العدد 03، الجزائر، 2015.

53. مراد زايد، علي حسين،"**الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة**"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد10،الجزائر، 2016

54. معراج هواري،"**أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة**"، مجلة المعلومات العلمية التقنية، العدد02، الجزائر، 2014

55. نبار ربيحة، **"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات–الخصائص والتأثيرات"**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد02، 2018 ،الجزائر.

56. هويام خزعل ناشور، اقبال جاسم جعفر،" **مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية لدولة الإمارات العربية المتحدة"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 24، العراق،2020

57. واكلي كلثوم،" **استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد10، الجزائر، 2014.

58. يحياوي نعيمة، لحسيني فاطمة الزهراء،"**واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر**"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017

59. يوسف كامل عايد الزيادين،" **أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، الجزائر، 2013

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1-باللغة العربية

60. بن ساعد يمينة،"**إدارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2019

61. بن قايد فاطمة الزهراء، "**دور الإدارة الإستراتيجية في للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.

62. بوحسان سارة كترة، "**الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.

63. حيواني ناريمان،" **الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة شركات نوكيا الجزائر**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.

64. سكر كترة،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019

65. سهام طرشاني،" **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2014

66. سيد حياة،" **دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2009

67. سيف الدين عتروس، "**تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الصيد البحري في الجزائر، دراسة حالة مدينة القالة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية، ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة، 2018

68. طويهري فاطمة،"**أكثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**"،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران،الجزائر، 2015

69. عبد الرحمن القري،"**التكنولوجيات الجديدة للاعلام والإتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2016

70. عبد العزيز بوخرص، "**دور الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، جامعة المدية، الجزائر، 2012

71. فاروق محمد الشريف،" **دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء داخل المؤسسة**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كليه العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2017

72. قاده دليله، "**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء الجامعات المحليه في الجزائر**"، مذكره مقدمه لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كليه العلوم الاقتصاديه وعلوم التفسير والعلوم التجاريه، جامعه الجزائر3، 2011.

73. قريو جمال، "**دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق اداره الجوده الشامله**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كليه العلوم الاجتماعيه، جامعة الجزائر2، 2016

74. مهيبل وسام،" **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012

75. هناء عبداوي، "**مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016

76. ياسع ياسمينه،" **دراسه اقتصاديه قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمه**"، رساله مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المنظمة،كليه العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير، جامعه بومرداس، 2011

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

Université Chadli Bendjedid - El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

.....

استمارة حول:

مدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف-

ملاحظة

سيدتي سيدي، بعد التحية والتقدير أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المصممة لجمع البيانات التي تخدم مباشرة أهداف بحثنا العلمي المذكور أعلاه من أجل تحضير الجانب التطبيقي لمذكرة الماستر في علوم التسيير.

لذا نرجو منكم التكرم بإبداء رأيكم على العبارات التي تتضمنها هذه الإستمارة بعناية ودقة، مؤكدين أن إجابتكم ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نرجوا التكرم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطلبة:

-نويوي أمجد عبد الرحمان

-جدايني يوسف

الأستاذ المشرف:

نعيجي عبد الكريم

السنة الجامعية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة ومن 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل تقني / تقني سامي ليسانس/مهندس / ماستر ماجستير /دكتوراه أخرى

4-المرتبة الوظيفية:

رئيس مصلحة سكرتير موظف إداري أخرى

5-عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقللا من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فاكثر

المحور الثاني: تعالج مؤسسة اتصالات الجزائر عملياتها عن طريق تبني بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
الأبعاد	الأسئلة					
البعد الأول	الأجهزة والوسائل	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
01	لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب					
02	توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات					
03	تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري					
04	تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد					
البعد الثاني	البرمجيات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
05	يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم					
06	تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة					
07	تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية					
08	تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية					
البعد الثالث	الشبكات وقواعد البيانات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
09	تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر					
10	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية					
11	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها					
12	تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح					
البعد الرابع	التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
13	توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال					
14	يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال					
15	يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات					

والاتصال

المحور الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العملية التكوينية في المؤسسة		أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
16	تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين					
17	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات والمدة الزمنية للتكوين					
18	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين					
19	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري					
20	أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة					
21	ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل					
المحور الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تثمين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية		أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
22	تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين					
23	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
24	تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
25	ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع					
البعد الخامس: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية		أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
26	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة					
27	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة					
28	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في					

اتخاذ قرارات ناجعة

29 تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا

30 تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

بيرسون

Corrélations

		عمليات اتصالات الجزائر	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عمليات اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	1	,215
	Sig. (bilatérale)		061,
	N	30	30
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Corrélation de Pearson	,215	1
	Sig. (bilatérale)	,253	
	N	30	30

Corrélations

		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	العملية التكوينية
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Corrélation de Pearson	1	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
العملية التكوينية	Corrélation de Pearson	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Corrélation de Pearson	1	538,
	Sig. (bilatérale)		600,
	N	30	30
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,223	1
	Sig. (bilatérale)	,236	
	N	30	30

سبيرمان

			لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	m1
Rho de Spearman	لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	Coefficient de corrélation	1,000	,349	,534**	,338	,659**
		Sig. (bilatéral)	.	,059	,002	,068	,000
		N	30	30	30	30	30
	توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	Coefficient de corrélation	,349	1,000	,341	,634**	,648**
		Sig. (bilatéral)	,059	.	,065	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	Coefficient de corrélation	,534**	,341	1,000	,588**	,643**
		Sig. (bilatéral)	,002	,065	.	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	Coefficient de corrélation	,338	,634**	,588**	1,000	,922**
		Sig. (bilatéral)	,068	,000	,001	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	m1	Coefficient de corrélation	,659**	,648**	,643**	,922**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم	تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	m2
Rho de Spearman	يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم	Coefficient de corrélation	1,000	,503**	,501**	,465**	,759**
		Sig. (bilatéral)	.	,005	,005	,010	,000
		N	30	30	30	30	30

	تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	Coefficient de corrélation	,503**	1,000	,507**	,769**	,767**
		Sig. (bilatéral)	,005	.	,004	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,501**	,507**	1,000	,407*	,501**
		Sig. (bilatéral)	,005	,004	.	,026	,005
		N	30	30	30	30	30
	تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,465**	,769**	,407*	1,000	,921**
		Sig. (bilatéral)	,010	,000	,026	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	m2	Coefficient de corrélation	,759**	,767**	,501**	,921**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,005	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح	m3
Rho de Spearman	تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	Coefficient de corrélation	1,000	,434*	,360	,290	,798**
		Sig. (bilatéral)	.	,016	,051	,120	,000
		N	30	30	30	30	30
	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,434*	1,000	,239	,591**	,644**
		Sig. (bilatéral)	,016	.	,204	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	Coefficient de corrélation	,360	,239	1,000	,306	,414*
		Sig. (bilatéral)	,051	,204	.	,100	,023
		N	30	30	30	30	30
	تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد	Coefficient de corrélation	,290	,591**	,306	1,000	,788**

	البشرية في تبادل المعلومات	Sig. (bilatéral)	,120	,001	,100	.	,000
	بين مختلف المصالح	N	30	30	30	30	30
	m3	Coefficient de corrélation	,798**	,644**	,414*	,788**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,023	,000	.
		N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال	يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	m4
Rho de Spearman	توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	1,000	,608**	,523**	,855**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,003	,000
		N	30	30	30	30
	يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	,608**	1,000	,306	,526**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,099	,003
		N	30	30	30	30
	يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	,523**	,306	1,000	,875**
		Sig. (bilatéral)	,003	,099	.	,000
		N	30	30	30	30
	m4	Coefficient de corrélation	,855**	,526**	,875**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,003	,000	.
		N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			m1	m2	m3	m4	axe1
Rho de Spearman	m1	Coefficient de corrélation	1,000	,470**	,421*	,358	,711**
		Sig. (bilatéral)	.	,009	,021	,052	,000
		N	30	30	30	30	30
	m2	Coefficient de corrélation	,470**	1,000	,509**	,407*	,489**

		Sig. (bilatéral)	,009	.	,004	,026	,006
		N	30	30	30	30	30
	m3	Coefficient de corrélation	,421*	,509**	1,000	,524**	,527**
		Sig. (bilatéral)	,021	,004	.	,003	,003
		N	30	30	30	30	30
	m4	Coefficient de corrélation	,358	,407*	,524**	1,000	,879**
		Sig. (bilatéral)	,052	,026	,003	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	axe1	Coefficient de corrélation	,711**	,489**	,527**	,879**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,006	,003	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري	أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة	ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل	m2
Rho de Spearman	تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	Coefficient de corrélation	1,000	,258	,651**	,406*	,245	,446*	,464**
		Sig. (bilatéral)	.	,169	,000	,026	,192	,013	,010
		N	30	30	30	30	30	30	30
	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات	Coefficient de corrélation	,258	1,000	,134	,634**	,360	,095	,191
		Sig. (bilatéral)	,169	.	,481	,000	,051	,616	,312
		N	30	30	30	30	30	30	30
	يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	Coefficient de corrélation	,651**	,134	1,000	,340	,358	,562**	,642**
		Sig. (bilatéral)	,000	,481	.	,066	,052	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30

يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	,406*	,634**	,340	1,000	,504**	,480**	,623**
والاتصالات بتطوير مهارات	Sig. (bilatéral)	,026	,000	,066	.	,004	,007	,000
المورد البشري	N	30	30	30	30	30	30	30
أثبتت طريقة التكوين عبر	Coefficient de corrélation	,245	,360	,358	,504**	1,000	,639**	,344
تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	Sig. (bilatéral)	,192	,051	,052	,004	.	,000	,063
والاتصالات نجاعتها داخل	N	30	30	30	30	30	30	30
المؤسسة								
ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	,446*	,095	,562**	,480**	,639**	1,000	,508**
والاتصالات في	Sig. (bilatéral)	,013	,616	,001	,007	,000	.	,004
تحسين ظروف العمل	N	30	30	30	30	30	30	30
m2	Coefficient de corrélation	,464**	,191	,642**	,623**	,344	,508**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,010	,312	,000	,000	,063	,004	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	n
Rho de Spearman	تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	Coefficient de corrélation	1,000	,741**	,544**	,700**	,652
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,002	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر	Coefficient de corrélation	,741**	1,000	,728**	,706**	,599

	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Coefficient de corrélation	,544**	,728**	1,000	,569**	,383
		Sig. (bilatéral)	,002	,000	.	,001	,037
		N	30	30	30	30	30
	ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	Coefficient de corrélation	,700**	,706**	,569**	1,000	,453
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	.	,012
		N	30	30	30	30	30
	m3	Coefficient de corrélation	,652**	,599**	,383*	,453*	1,00
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,037	,012	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilat

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilat

Corrélations

			يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	axe4
Rho de Spearman	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	Coefficient de corrélation	1,000	,473**	,620**	,146	,462*	,671**
		Sig. (bilatéral)	.	,008	,000	,442	,010	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	Coefficient de corrélation	,473**	1,000	,517**	,498**	,441*	,394*
		Sig. (bilatéral)	,008	.	,003	,005	,015	,031
		N	30	30	30	30	30	30

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	Coefficient de corrélation	,620**	,517**	1,000	,458*	,612**	,573**
	Sig. (bilatéral)	,000	,003	.	,011	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	Coefficient de corrélation	,146	,498**	,458*	1,000	,274	,153
	Sig. (bilatéral)	,442	,005	,011	.	,143	,418
	N	30	30	30	30	30	30
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,462*	,441*	,612**	,274	1,000	,927**
	Sig. (bilatéral)	,010	,015	,000	,143	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30
axe4	Coefficient de corrélation	,671**	,394*	,573**	,153	,927**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,031	,001	,418	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral

Corrélations

			axe1	axe2	axe3	axe4	t
Rho de Spearman	axe1	Coefficient de corrélation	1,000	,525**	,525**	,422*	,709**
		Sig. (bilatéral)	.	,003	,003	,020	,000
		N	30	30	30	30	30
	axe2	Coefficient de corrélation	,525**	1,000	1,000**	,628**	,511**
		Sig. (bilatéral)	,003	.	.	,000	,004
		N	30	30	30	30	30
	axe3	Coefficient de corrélation	,525**	1,000**	1,000	,628**	,511**
		Sig. (bilatéral)	,003	.	.	,000	,004
		N	30	30	30	30	30
	axe4	Coefficient de corrélation	,422*	,628**	,628**	1,000	,856**
		Sig. (bilatéral)	,020	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30

t	Coefficient de corrélation	,709**	,511**	,511**	,856**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,004	,004	,000	.
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

آلفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	16

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	56,65	81,205	,281	,912
توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	57,02	73,901	,637	,903
تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	57,25	73,129	,668	,902
تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	57,25	69,043	,786	,897
يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم	56,82	79,711	,476	,908
تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	57,25	74,940	,607	,904
تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	57,35	75,947	,468	,909
تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	57,25	73,060	,673	,902
تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	57,58	76,445	,530	,906
تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية	57,28	74,266	,725	,901

يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	57,18	78,435	,431	,909
تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح	57,15	76,240	,544	,906
توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	57,32	70,814	,694	,901
يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال	57,28	72,111	,729	,900
يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	57,45	75,312	,426	,912
axe1	57,17	73,592	,876	,898

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	19,70	6,493	,572	,752
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات	19,90	6,645	,306	,823
يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	19,97	6,102	,604	,742
يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري	19,83	6,351	,665	,735

أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة	20,13	5,982	,599	,743
ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل	19,97	5,964	,590	,745

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	10,33	7,609	,816	,875
تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	10,67	8,230	,857	,859
تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	10,67	8,575	,714	,909
ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	10,33	8,851	,802	,881

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
745,	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	16,40	106,800	416,	657,
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	16,87	107,292	537,	744,
يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	16,70	104,562	488,	823,
تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	17,10	106,921	838,	047,
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	14,27	7,857	,131	,797

العينة ككل

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	30

التكرارات

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	36,7	36,7	36,7
	انثى	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	16,7	16,7	16,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	43,3	43,3	60,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36,7	36,7	96,7
	50سنة فأكثر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا فأقل	1	3,3	3,3	3,3
	تقني / تقني سامي	7	23,3	23,3	26,7
	ليسانس/مهندس / ماستر	20	66,7	66,7	93,3
	ماجستير/ دكتوراه	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المرتبة الوظيفية

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	رئيس مصلحة	15	50,0	50,0	50,0
	موظف إداري	11	36,7	36,7	86,7
	أخرى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	4	13,3	13,3	30,0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	30,0	30,0	60,0
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	10	33,3	33,3	93,3
	من 20 سنة فاكثر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الانحراف والمتوسط

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدى مديرية الموارد البشرية عدد كاف من أجهزة الحواسيب	30	3	5	4,37	,615
توفر أجهزة الحاسوب المتاحة في مديرية الموارد البشرية معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	30	2	5	4,00	,910
تقوم مديرية الموارد البشرية بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري	30	2	5	3,77	,935
تقوم مديرية الموارد البشرية باستغلال الأجهزة والوسائل التقنية المتوفرة بشكل جيد	30	1	5	3,77	1,104
m1	30	3	5	4,07	,704
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لضمان أمن وسلامة النظام المستخدم	30	3	5	4,20	,551
تعمل مديرية الموارد البشرية على تحديث البرامج الحاسوبية عند الحاجة	30	2	5	3,77	,858
تساعد البرامج المستخدمة في تحديد مهام موظفي الموارد البشرية	30	2	5	3,67	,959

تساعد البرامج المستخدمة في تفعيل أداء مهام موظفي مديرية الموارد البشرية	30	2	5	3,77	,935
m2	30	3	5	3,98	,636
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتلك مديرية الموارد البشرية مصلحة متخصصة في متابعة وتقييم قواعد البيانات بشكل مستمر	30	2	5	3,43	,817
تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مديرية الموارد البشرية	30	2	5	3,73	,785
يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات وبيانات دقيقة تسمح بتفعيل أدائها	30	2	5	3,83	,747
تسهم شبكات الاتصال المتوفرة بمديرية الموارد البشرية في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح	30	2	5	3,87	,819
m3	30	2	5	3,65	,671
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توظف مديرية الموارد البشرية أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	30	1	5	3,70	1,088
يمتلك العاملين بمديرية الموارد البشرية مهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعلومات والاتصال	30	1	5	3,73	,944
يخضع العاملين في مديرية الموارد البشرية للتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	30	1	5	3,57	1,104
m4	30	2	5	3,63	,973
N valide (liste)	30				

الكلي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
m1	30	3	5	4,07	,704
m2	30	3	5	3,98	,636

m3	30	2	5	3,65	,671
m4	30	2	5	3,63	,973
axe1	30	2	5	3,85	,706
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التكوين	30	2	5	4,20	,610
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين قلص من الجهد، النفقات	30	1	5	4,00	,830
يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المكونين	30	2	5	3,93	,691
يسمح التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير مهارات المورد البشري	30	3	5	4,07	,583
أثبتت طريقة التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجاعتها داخل المؤسسة	30	2	5	3,77	,728
ساهم التكوين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ظروف العمل	30	2	5	3,93	,740
axe2	30	1	5	3,67	1,011
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستخدم إدارة الموارد البشرية الوسائط التكنولوجية في مختلف عمليات التوظيف والتكوين	30	1	5	3,67	1,184
تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	30	1	5	3,33	1,028
تستقطب المؤسسة أفضل الكوادر من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	30	1	5	3,33	1,093
ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توظيف وتكوين أنجع	30	1	5	3,67	,959

axe3	30	1	5	3,67	1,011
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	30	2	5	3,93	,785
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	30	1	5	3,47	,973
يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	30	1	5	3,63	,850
تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	30	1	5	3,23	,935
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	30	1	54	,074	583,
axe4	30	2	30	66,3	825,
N valide (liste)	30				

الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,716[a]	,512	,385	,553

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,404	6	1,234	4,029	,007[b]
	Résidu	7,046	23	,306		
	Total	14,450	29			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,078	,874	-,986	1,234	,230
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	,986-	,196	,688	5,020	,000

a. Variable dépendante : axe2

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جمع المعلومات الدقيقة	Inter-groupes	10,954	9	1,217	3,521	,009
	Intragroupes	6,913	20	,346		
	Total	17,867	29			
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل المشاكل بدقة	Inter-groupes	19,911	9	2,212	5,856	,000
	Intragroupes	7,556	20	,378		
	Total	27,467	29			
يساعد نظام معلومات الموارد البشرية القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ قرارات ناجعة	Inter-groupes	12,887	9	1,432	3,545	,009
	Intragroupes	8,079	20	,404		
	Total	20,967	29			
تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشعور موظفي الموارد البشرية بالرضا عن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا	Inter-groupes	8,771	9	,975	1,175	,362
	Intragroupes	16,595	20	,830		
	Total	25,367	29			
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	Inter-groupes	2564,478	9	284,942	25,062	,000
	Intragroupes	227,389	20	11,369		
	Total	2791,867	29			

ANOVA

axe4

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,853 2	9	0,570	192,	815,
Intragroupes	165,293	20	0,640		
Total	168,146	29			