



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université CHADLI BENDJID-El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Science Economique, Commerciales Et Sciences De Gestion

الرقم التسلسلي :

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف :

د. حدادة فريد

من اعداد الطالبين:

- سامي جبايلي

- آدم متيري

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	فداوى أمينة
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	بومدين منال
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	حدادة فريد

الموسم الجامعي: 2022-2023

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... كذلك يضربُ اللهُ الحقَّ والباطلَ فأما الزبدُ  
فيذهبُ جفاءً و أما ما ينفعُ الناسَ فيمكثُ في الأرضِ  
كذلك يضربُ اللهُ الأمثالَ﴾  
الرعد - الآية 19-

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الطارف، حيث اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أداء إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستعانة بالدراسة الميدانية من خلال توزيع إستبانة على 30 فرد في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث استخدمنا برنامج (SPSS) للإجابة على فرضيات الدراسة ، و لأن الدور الكبير الذي باتت تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياة الأفراد والمجتمعات والاقتصاديات جعلها تدخل ضمن البني التحتية للعديد من المؤسسات بمختلف أنواعها والتي تترك دور التجديد وفعالية المبتكرات في تغيير أنماط الاتصال و التسيير الكلاسيكية.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها بأنه توجد علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أداء الموارد البشرية حيث أنه يزيد الأداء بزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة، أداء، موارد بشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

## **Résumé :**

Cette étude vise à identifier le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines au sein de l'institution Algérie Télécom dans la wilaya d'El Tarf, où nous nous sommes appuyés dans cette recherche sur l'approche analytique descriptive en présentant des concepts liés aux technologies de l'information et de la communication et à la performance de la gestion des ressources humaines, en plus de l'utilisation de l'étude de terrain en distribuant un questionnaire à 30 personnes à Algeria Telecom, où nous avons utilisé le programme (SPSS) pour répondre aux hypothèses de l'étude, Et parce que le grand rôle que les technologies de l'information et de la communication sont devenues dans la vie des individus, des sociétés et des économies les a intégrées à l'infrastructure de nombreuses institutions de toutes sortes, ce qui laisse le rôle de l'innovation et l'efficacité des innovations dans l'évolution des modes classiques de communication et de gestion.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, notamment en ce qui concerne l'existence d'une relation positive entre les technologies de l'information et de la communication et la performance en matière de ressources humaines, car elles augmentent les performances en augmentant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Grâce à cela, cette étude vise à évaluer l'intensité et les méthodes d'utilisation des TIC et leur impact sur la performance des ressources humaines. Il vise également à identifier les aspects les plus importants des technologies de l'information et de la communication grâce auxquels les relations avec les ressources humaines sont gérées et leur performance est évaluée.

**Mots-clés :** TIC, Management, Performance, Ressources Humaines, Algeria Telecom.

# "الإهداء"

لا شيء أعز من رب الكون الذي لم يبخل عليا برحمته ونعمته له الشكر و الحمد لله حمدا كثيرا لانهاية له الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة عملي إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها ، إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وحبها ، صاحبة القلب الواسع سعة البحر ، صاحب الفضل عليا التي مهما فعلت وقلت لن أوفيها حقها «امي الحنون» و إلى مرشدي لطريق النور إلى من منحني الإرادة و له الفضل في تعليمي ، إلى ربيع الحياة وقارب النجاة «أبي العزيز» أطال الله في عمره وحفظه لنا.

وإلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا أخي وسندي في الحياة «حسام»

وإلى أخواتي المؤمنات الغاليات «سمية و أميمة»

و إلى من يهدأ ضجيج القلب عند لقائهم ، إخوتي وزملائي و رفاق الدرب الذي لم تلدهم أمني ذكورا كانوا : ياسين ، كريم ، بلال ، سماعيل ، سيف الدين ، عقبة ، حمزة ، حازم ، مُحَمَّد ، ساعد ، حسام ، حمدي ، هيثم ، أيمن ، ورفيق المشوار آدم .

أو إناثا كانوا: ، أسماء ، نورهان ، سارة ، يسرى.

وإلى زميلتي و رفيقتي الغائبة عن مجلسنا و الحاضرة في ذهني و قلبي إسراء

وإلى الأيادي التي لم تبخل بالعطاء يوما ، ولم تتردد بتقديم العون ولو للحظة خلال مساري الدراسي ، أساتذتي الكرام: زينب ، بوسيف ، سفيان ، فريد ، مُحَمَّد .

وإلى كل من ساعتهم ذكرتي ولم تسعهم مذكرتي ومن كان له الأثر الطيب في حياتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

سامي جبايلي

# "الإهداء"

" الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة

إلى : الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نور لدربي

و لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال من إخوة

و إلى رفقاء المشوار الذين قاسموني المشوار : سامي ، خالد ، أيمن ، جهاد

و إلى قسم علوم التسيير إدارة إستراتيجية و جميع دفعة 2023 ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

و الى كل من كان لهم أثر على حياتي .

و إلى كل من احبهم قلبي "

أدم متيري

# "شكر و عرفان"

---

" الشكر والحمد لله ولا يحمد سواه نحمده دوما و أبدا على أفضاله ونعمه علينا وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل ولولا عونه ما كنا لنتمه.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام و التقدير إلى أستاذنا الفاضل الذي قبل الإشراف علينا : « حدادة فريد » الذي ساعدنا على أن نضع هذا العمل المتواضع بين أيديكم والذي لم يبخل علينا بنصائحه و ثمرة علمه وأفادنا بكل كرم.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ « سفيان بن قديدح » و « مرابطي عبد الغاني » و « مُجَّد لونيبي » و « بوسيف سيد أحمد » الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة « "

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	التكامل التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصال	01
24	مبادئ فريدريك تايلور لتنظيم العلاقة بين الإدارة و العمل	02
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لإتصالات الجزائر	03
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف	04
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
76	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08
77	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	09

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال	01
69	درجات مقياس "ليكارت الحماسي"	02
71	نتائج الصدق البنائي	03
72	تحليل معاملات الفاكرونباخ لثبات المقياس المستخدم	04
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
73	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
75	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08
76	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	09
77	نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد نقل المعلومة	10
79	نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد تبادل المعلومة	11
80	نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد تخزين المعلومة	12
82	نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد زيادة الإنتاجية	13
83	نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد الإستقرار الوظيفي	14
85	نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد رضا العامل	15
86	نتائج اختبار T الفرضيات الفرعية	16
87	نتائج اختبار T الفرضية الرئيسية الأولى	17
88	نتائج اختبار T للفرضية الرئيسية الثانية	18

89	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	19
90	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	20

الصفحة	المحتويات
I	الملخص
II	Résume
IV- III	الإهداء
V	الشكر والعرفان
VI	قائمة الاشكال
VIII - VII	قائمة الجداول
IX	فهرس المحتويات
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
3	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
6	المطلب الثاني: اسباب ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهدافها
8	المطلب الثالث: أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
14	المطلب الثاني: مكونات ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
16	المطلب الثالث: مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

25	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
45	المطلب الثاني: التحديات و النظم التي تواجه إدارة الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: تأثير إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية.
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
62	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
64	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
67	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: منهجية الدراسة
68	المطلب الثاني: عينة الدراسة
69	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات
70	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
86	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة العامة
97	قائمة المراجع
102	الملاحق

# المقدمة العامة

من حاز على المعلومة فقد حاز على القوة هي العبارة التي أصبحت مشهورة والتي تعني بأن المعلومة بحوزة المؤسسة بمثابة أهمية المعلومة لدى الجيش في فترة الحرب، ليست بالضرورة هي التي تزيح المعارك لكنها تسمح في غالب الأحيان بالفوز، ونحن اليوم في عصر التكنولوجيا الجديدة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المؤسسات تواجه شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثروة الجديدة التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث ساعدت على انتشار وتوسع ما يعرف بالعملة الاقتصادية.

زد على ذلك أن المؤسسة تعيش عيشة مشاركة ومبادلة مع بيئتها ، فهي بذلك تشبه الكائن الحي الذي يستمد من البيئة مقومات البقاء والنمو باعتبارها المصدر الأساسي الذي يعد المؤسسة بالموارد والإمكانات المختلفة في شكل طاقة مواد عناصر بشرية معلومات بيانات كما تتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وتتفق سياساتها مع سياساته كما تستمد منه المعايير وتسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لمخرجات ونتائج عملياتها، إن التحدي الأساسي الذي تواجهه الإدارة هو أن مكونات محيط المؤسسة أسواق مستهلكين زبائن تكنولوجيا، معرفة قيم اتجاهات منافسة مناخ الأعمال، كلها أضحت تتسم بالتعقد والديناميكية، وعدم التيقن ومن ثم أصبح السعي إلى إحداث تغيرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في الشكل التنظيمي، المفاهيم قيم وثقافة المؤسسة، ضرورة حتمية مما يجعل المؤسسة نظام مفتوح، عامل مؤثر في تلك الظروف وليس مجرد مستجيب للتغيرات التي تطرأ عليها.

فقد شهد العالم في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين ثورة في استخدام وتطبيق التكنولوجيات، وأهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما أن الموارد البشرية تتعلق بمجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال الممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات والأعمال. وهي نشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد التي تناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعلا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ويرى المسير إن التكنولوجيا هي الوسيلة لمواجهة الصعوبات في الاتصال وانتقال المعلومات بمختلف أشكالها داخل وخارج المؤسسة، إذ أصبحت الاتصالات اليوم جزء مهم في المجتمع الحديث والتي تعتمد على الهاتف بكل أنواعه والانترنت والبريد الإلكتروني والشبكات اللاسلكية وغيرها من تقنيات الحديثة فلقد أصبحت الأعمال اليوم تتم عن طريق هذه التقنيات .

**أولا : الإشكالية الرئيسية:**

وبناء على ما سبق فقد تم صياغة الإشكالية الرئيسية كمايلي:

ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة الانتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف؟
- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاستقرار الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف؟
- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف؟

**ثانيا : فرضيات الدراسة: جاءت الفرضيات الرئيسية كمايلي:**

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 5%.

أما الفرضيات الفرعية فقد كانت كمايلي:

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال نقل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 5%.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تبادل المعلومة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 5%.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تخزين المعلومة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 5%.

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال زيادة الانتاجية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 5 %.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال الاستقرار الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 5 %.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال رضا العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف. عند مستوى معنوية 5 %.

### ثالثا : اسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية موضوعية علمية، تتمثل الأسباب الشخصية في الميل للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وجميع ما يحيط بها من عوامل ومن بينها ما هو معروف ليوم من زحم في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حاسوب وهاتف نقال وغيرها من سمات هذه التكنولوجيا الجديدة، أما الأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال، وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث، كما يمكن إفادة المكتبة.

بالإضافة لكون هذا الموضوع من متطلبات عنصر التكنولوجيا في تطوير المجتمعات الحديثة، وبخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين تجمعهم التكنولوجيا ألا وهما التسيير والمعلوماتية، فهو إذا ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله أن تكون مساهمتنا قيمة.

### رابعا : أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو الوقوف على مظاهر ثورة جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة ألا وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة أثر هذه التكنولوجيا على وظائفها، كما نأمل في طرق الباب أمام هذا الميدان بمحاولة منا في إثراء المكتبة العلمية، وكذا الإسهام ولو بشيء قليل في المناوبة بين ميدانين مختلفين جمعتهما التكنولوجيا.

### خامسا : أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

تندرج أهمية هذا البحث في محاولة توضيح أدق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى معرفة آفاق جديدة وضرورة ما يعرف باقتصاد المعرفة لإدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة في ظل التطور التكنولوجي جديد اقتصاد المعرفة من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية.

سادسا: الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

دراسة الباحث فرارسة جمال تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإستشفائية – دراسة حالة مستشفى بن يوسف بن خدة – بالبرواقية مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي جامعة يحي فارس ، المدينة ، 2018 – 2019.

### نتائج الدراسة التطبيقية

- عمل تطوير وسائل الاتصال الداخلي على ربح الوقت حسب شهادة معظم المستجوبين كما حسن من التنسيق وخفض من نسبة الإشاعة داخل المستشفى.
- عدم إدراك الموظفي المستشفى لقيمة الأهداف الإتصالية الداخلية مما يؤثر من درجة تحقيق أهداف الإتصال الداخلي للمؤسسة.
- عدم وجود برمجيات متطورة للشبكات المحلية.

### الدراسة الثانية:

دراسة بلقيدوم صباح تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة NTIC على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية من إعداد الباحثة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص علوم تسيير، جامعة قسنطينة 2 ، 2012-2013.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- المنافسة القائمة بين مؤسسة MOBILIS وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية الخدمات الهاتف النقال هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية

وقيود سياسية، وبين قطاع خاص له كل الحرية في رسم الاستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم أهدافه الخاصة.

- فما تحققه مؤسسة MOBILIS من نتائج ضمن هذا السياق بعد في حد ذاته انجازا استراتيجيا كبيرا.
- نظرا لقلة المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي لم يتم التطرق لبعض النقاط التي تم ذكرها في الجانب النظري.
- المنافسة التي تشهدها السوق وتطور الإستراتيجية مع تغير الأهداف يستدعي تغير في الثقافة التنظيمية وروح الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، لكن ما تمت ملاحظته بالنسبة لمؤسسة MOBILIS هو غياب إرادة العمل الجماعي ومساعدة العاملين الجدد في الاندماج.
- مقاومة التغيير ونقص ثقافة المؤسسة يؤثر سلبا على تقاسم المعلومات بواسطة النظام الجديد LOTUS NOTES الذي استحدثت MOBILIS سنة 2005 كاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من باب التطوير التنظيمي مما يبقي هذا النظام غير مستغل كما ينبغي رغم سلسلة عمليات التحسيس والتوعية التي تقوم بها المؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.

### دراسة الثالثة:

دراسة ظريف أمال تحت عنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية بـ : ولاية أم البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية.

هدفة هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمقر ولاية أم البواقي لتواصل إلى النتائج التالية :

- تحقق البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين.
- سياسة الأجور و الحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز الأفراد إيجابيا في العمل.

### سابعاً : منهجية البحث :

اتبعنا في هذه الدراسة على المنهج التالي :

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها. بالإضافة للدراسة حالة أو الدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على استبانة

### حدود الدراسة :

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر حيث ركزنا دراستنا بالخصوص على مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف، في اطار جمع المعلومات و توزيع إستمارة الاستبيان على العاملين فيها.

الحدود الزمنية: أما عن المجال الزمني فقد تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2022

### ثامنا: هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه، اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة

## الفصل الأول

يحتوي هذا الفصل على مبحثين ، حيث يتناول المبحث الأول لمحة عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على المراحل التاريخية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كذلك سنتطرق الى مفهومها و اهمية و خصائص تكنولوجيا المعلومات ، اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال وفيه اسباب ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اهدافها و ايضا مكوناتها و وظائفها و اخيرا تعرضنا الى مزايا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ايجابياتها و سلبياتها

## الفصل الثاني

يحتوي هذا الفصل على مبحثين ، حيث يتناول المبحث الأول لمحة عامة حول إدارة الموارد البشرية و فيه نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و ماهيتها و اهميتها و اهدافها، اما المبحث الثاني فتناول أساسيات حول إدارة الموارد البشرية ، من وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها و كذلك التحديات و النظم التي تواجه إدارة الموارد البشرية و في الاخير تم التطرق الى تأثير إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثالث

في هذا الفصل تطرقنا الى ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول تم تناول تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر، اما في المبحث الثاني تناولنا منهجية الدراسة الميدانية حيث استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ، اما في المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل نتائج الدراسة

### **تاسعا : صعوبات الدراسة**

- تم تحديد صعوبات الدراسة في صعوبة ايجاد المعلومات و المراجع الجديدة التي لها صلة بالموضوع
- صعوبة في الجانب التطبيقي من الدراسة من حيث توزيع الاستبيانات و إستعادتها

الفصل الأول: ماهية

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد:

يعود الاهتمام العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى عقود ماضية فمع حلول القرن الحادي والعشرين أدى الاتساع غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال اختراعا واستخداما إلى نقل العالم بشكل سريع من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والاتصال ومن مظاهر تلك الاستخدام اللانهائي في الحياة اليومية للمجتمعات، ففي مجال المعلومات برزت مفاهيم مثل التجارة الإلكترونية الأعمال الإلكترونية، النقود الإلكترونية، وفي مجال الاتصال البريد الإلكتروني، التعليم الإلكتروني الجامعة الافتراضية تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال القلب النابض باعتبارها المهارة الفنية في مختلف منظمات الأعمال، فهي مصدر حيوي لديمومتها وتميزها التنافسي في العديد من المجالات، فالعالم اليوم الذي صنعه متغيرات تكنولوجية أصبح يتميز بخصائص حضارية بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتى نلقي ضوء على هذه النقاط قمنا بتقسيم فصلنا إلى مبحثين :

المبحث الأول: لمحة عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

### المبحث الأول : مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

إن التداول الشائع لمصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال ,يوحي ببساطته وسهولة تحديد مفهومه، في حين أنه يعد من المفاهيم المتداخلة بعض الشيء نظرا للتطور الذي يشهده بالرغم من أن التكنولوجيا كانت موجودة منذ السنوات الثلاثين الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخداماتها في مجال تسيير المؤسسات.

### المطلب الأول : المراحل التاريخية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد مر العالم بعدة ثورات تكنولوجية كان لها تأثيرها الكبير في جميع مجالات الحياة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر حيث تميز . ومن هذه الثورات الثورة الصناعية تطور الإتصال من خلال ست ثورات وفقا للتتابع التالي : (مهيل وسام، 2012، صفحة 45)

#### 1 / ثورة الإتصال الأولى :

تميزت هذه المرحلة بظهور التجمعات البشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات وقد تبع ذلك تطور على جانب كبير من الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان في استخدام اللغة إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها ولعل أبرز ما يميز الإنسان عن الكائنات الأخرى هو قدرته عن التعبير عن أفكاره وقد برزت هذه القدرة منذ العصور الأولى في تاريخ البشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات وقد تبع ذلك تطور كبير من الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان في استخدام اللغة .

#### 2 / ثورة الإتصال الثانية :

بدأت ثورة الإتصال الثانية عندما ظهرت الكتابة كوعاء تاريخي منضبط لحفظ وتسجيل المعاني البشرية المشتركة وانقاذها من النسيان والضياع .

فقد حدث عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة وقد استطاعوا الكتابة على الطين اللين وذلك من حوالي 2300 سنة ق م وقد حفظت هذه الألواح الطينية الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي في مراحل الأولى لكن الكتابة لم تكن كافية.

#### 3 / ثورة الإتصال الثالثة :

## الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

بدأت ثورة الإتصال الثالثة عندما بدأت المطبعة في القرن الخامس عشر وأتاحت اللغة المكتوبة لأول مرة قدرا كبيرا من الإنتشار بتجاوز الدائرة المحدودة لأنشطة النسخ اليدوي بمعرفة الخطاطين وينطلق بها إلى الأفاق الواسعة لأنشطة الطباعة الآلية . (مهيب وسام، 2012، صفحة 45)

### 4 / ثورة الإتصال الرابعة :

رغم أن اللغة المكتوبة أطاحت للغة المكتوبة الفرصة لتخطي حاجز المكان والمسافة لكن في المقابل ظلت اللغة المنطوقة عاجزة عن تخطي هذا الحاجز حتى جاءت ثورة الإتصال الرابعة في منتصف القرن التاسع عشر فظهر التيليجراف ثم التلفزيون ثم الراديو فتحكمت بذلك حواجز الجغرافيا ثم ما لبث حواجز الزمن تتحطم هي الأخرى عندما ظهرت آلة التصوير الفوتوغرافي لتسجل وتحفظ وتحدد اللحظة المرئية المنقضية وسرعان ما تطورت إلى السينما لتحرر تلك الصورة الثابتة من جمودها.

### 5 / ثورة الإتصال الخامسة :

بحلول النصف الثاني من القرن العشرين بدأت ثورة الإتصال الخامسة على مرحلتين تمثلت المرحلة الأولى في ظهور الحاسب الآلي كذاكرة لحفظ وتحليل كميات من المعلومات وتمثلت الثانية في اطلاق الأقمار الصناعية كعيون و اذان صناعية خارقة معلقة في السماء لنقل النصوص والصور والأصوات. ولقد أدى هذا الإندماج ما بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الأقمار الصناعية الى اندلاع ما يسمى بظاهرة انفجار المعلومات والتي تتمثل في المعالجة الآلية للمعلومات وتخزينها واسترجاعها باستخدام الحاسب الآلي في أقل حيز متاح وبأسرع وقت ممكن ومن العوامل التي ساعدت على إحداث مثل هذه الثورات التطور الحاصل في ميدان انتاج واستخدام التكنولوجيا الرقمية نذكر : (أمال ديلمي، 2015، صفحة 33)

- الرغبة في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات بشكل فوري نتيجة عوامل السوق الرأسمالي.
- الحاجة إلى توفر قنوات الإتصال الفوري مع الوحدات التابعة لمراكز العمل في أماكن جغرافية بعيدة.
- الرغبة في الحصول على خدمات سريعة مثل شراء السلع والبضائع والتعامل مع البنوك ودفع الفواتير الضرورية.

### 6 / ثورة الاتصال السادسة :

يطرح علينا العصر الراهن ضرورة الإعتراف بأن ثمة ثورة سادسة للإتصال أخذت في الشكل تحت أنظارها وتتمثل في شبكات المعلومات والطريق السريع للمعلومات وتمثل شبكة الأنترنت النموذج الأمثل لشبكات المعلومات لذلك يطلق

## الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

عليها شبكة الشبكات لما تتضمنه من عدد مهول من الشبكات المترابطة كما أنها تمثل تلخيصا لكافة فعاليات وسائل الإتصال لما توفره من قدرة على الجمع بين كافة الأشكال الإتصالية ( النصية الصوتية المرئية والقدرة على الجمع بين كافة الأنواع الإتصالية وبالتالي فإن ما طرحه فعاليات شبكة الأنترنت في عالم اليوم يمثل النموذج المصغر لما سيكون عليه المستقبل القريب من فعاليات الطريق السريع للمعلومات ونقلها إلى كافة أرجاء العالم بسرعة فائقة، عبر بنية تحتية من التجهيزات التكنولوجية المتقدمة والبرمجيات فائقة الذكاء الأمر الذي سيؤدي إلى تجاوز الطريق الى وظيفة نقل المعلومات والإنتقال إلى وظيفة نقل المعرفة. (مهيب وسام، 2012، صفحة 48)

### جدول رقم 01 : التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

التاريخ	التطور التاريخي في مجال المعلومات و الاتصال
3500 قبل الميلاد	إختراع الكتابة المسمارية في بلاد الرافدين من قبل السومريين
1450م	إختراع الطباعة المعدنية المتحركة من قبل كوتنبرغ في ألمانيا
1594م	ظهور أول مجلة و كان ذلك في ألمانيا
1642م	إكتشاف أول ماكينة للعد و الحساب
1837م	إكتشاف التلغراف من قبل صامويل موريس و هو أول نظام إتصال رقمي بعيد
1856م	بدأت خدمة أول خدمة ناسوخ /فاكس بين مدينتي باريس و ليون
1881م	إستخدام خط هاتفى بعيد المدى في الولايات المتحدة الأمريكية
1921م	إستخدام تكنولوجيا الناسوخ/فاكس في الولايات المتحدة الأمريكية
1933م	إكتشاف أول حاسوب إلكتروني -ميكانيكي بإسم مارك
1947م	إكتشاف الترانزستور في أمريكا
1951م	أول مكالمة هاتفية مباشرة بعيدة المدى ، من دون توسط البدالة
1964م	عرض معالج الكلمات
1969م	إنشاء شبكة المعلومات المحسوبة ، و التي كانت نواة الانترنت فيما بعد

## الفصل الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1973م	بداية خدمة الفيديو تكست في الولايات المتحدة الأمريكية
1982م	أول عرض للحاسوب النقال و ظهور الأقراص بأنواعها (مدججة و مضغوطة)
1993م	عرض الحواسيب المتصدية للوسائط المتعددة / الملتيميديا
1996م	إطلاق محرك البحث هوت بوت على الأنترنت
1997م	ظهور خدمة الإتصالات الهاتفية عبر الأنترنت
1998م	بداية بث التلفزيون الرقمي
2001م	أطلقت مايكروسوفت نظام
2002م	مازالت التطورات متلاحقة

المصدر : هاشم فوزي العبادي و اخرون، 2015 ، ص24

### المطلب الثاني : أسباب ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أهدافها

#### I. الاسباب :

#### أولاً- ظهور اقتصاد المعرفة

تسارعت موجات تطور اقتصاديات ركيزتها المعرفة حيث تراكمت بوحدات زمنية قياسية تعجز القدرات الانسانية على تحديدها فالنمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو الذي يعبر عن ثورة المعلومات و انفجار المعرفة

#### ثانيا : تطور شبكة الانترنت المتلاحقة وتفاعلها التكنولوجية

نحن بصدد ثورة في مجال شبكات المعلومات الحاسوبية والاتصالات أساسها الإنترنت والتكنولوجيا فمهما مكنتنا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تحول الألفية الثالثة إلى عظم ازدهار في التاريخ، فإن شبكة الانترنت هي أثر تطور تكنولوجي.

#### ثالثا : تعقد وتسارع التغير في بيئة الأعمال

## **الفصل الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

العالم الذي نعيش فيه متغير في كل نواحيه ويتسارع هذا التغير إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود والفاصلة الزمان والمكان ويظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البيئة التكنولوجية الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية والسياسية للعالم وفي تطور التكنولوجيا وبالذات التكنولوجيا الحيوية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال و هندسة البرمجيات المعقدة.

### **رابعا : المنافسة الشديدة والاقتصادية العالمي ( العولمة )**

عند ظهور الشركات المتعددة الجنسيات وتزايد تأثيرها على اقتصاديات العالم المتقدم اتضحت لنا صورة العولمة و قد اتسعت دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال والتجارة الدولية و تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما بين هذه الاقتصاديات التي ازدادت اندمجا فيما بينها. (سعد غالب ياسين، 2008، صفحة 37)

### **خامسا : التحولات في مشاريع الأعمال**

يتوقع الخبراء أن نسبة المبيعات في قطاع الخطوط الجوية الأمريكية على شبكة الانترنت سيفوق نسبة 70 بالمائة خلال العقد الحالي كما أن هناك منافسة شديدة أي أنها جد حاسمة وتخفيضات هامة في أسعار العمولة على مبيعات العقارات على الانترنت بالنسبة لوسطاء البيع. فالإنترنت والتكنولوجيا ذات الصلة جعلت بالإمكان القيام بالأعمال عبر الحدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل الشركة وهذا يعني أن المنظمات لم تعد تقتصر على حدود المنظمة التقليدية في الحدود المكانية المتعارف عليها، بل أصبحت مثلا تقام اجتماعات في أماكن متباعدة دون اللجوء إلى الحضور شخصيات وإنما عبر الشبكات التواصل الاجتماعي وهذا الكتاب الوقت بالدرجة الأولى.

### **سادسا : ظهور الشبكة الرقمية**

إن التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم مؤخرا أدت إلى تغير المنظمات أو الشركات الرقمية التي تكون مجمل الأعمال المهمة سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين، يتم تكيفها الكترونيا أو أنها متمكنة رقميا، فإجراءات الأعمال الرئيسية تنجز من خلال شبكات الحاسوب الممتدة . كل المنظمة لو أنها تربط عدة منظمات ببعضها البعض وعن طريق التمكين الرقمي والالكتروني. (سعد غالب ياسين، 2008، صفحة 38)

### **سابعا : تحسين الخدمات**

بحيث لعبت التكنولوجيا دورا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وفي ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المصارف والمواصلات ، الاتصالات وغيرها.

ثامنا : السيطرة على التعقيد (عبد الحكيم عمارية و رشيدة سيبي، 2019، صفحة 11)

## الفصل الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد أثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا والاتصال هي أفضل سلاح تشهده المؤسسات في وجه ظاهرة التعقيد الذي بات يعترتها حيث لجأت المؤسسات إلى التوجه والتسارع نحوها كونها عاملا مساعدا وفعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

### II. أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتبنى أغلب المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق أهداف تتمثل فيما يلي: (خلفان رشيد، 1999، صفحة 19)

- تحقيق إنسانية المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل الحكومة .
  - تزويد العاملين بما يحتاجونه من معلومات دقيقة و اتخاذ قرارات سلمية ومناسبة.
  - التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة.
  - تمكين القيادة العليا من إيصال توجيهاتها وأفكارها وخصائصها إلى العاملين في الوقت نفسه.
  - تهدف إلى استكمال النقص في قدرات الإنسان وقواه.
  - تهدف تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى حل المشكلات التي تواجه أفراد العاملين.
- تهدف إلى نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المرسل إليه في اقل مدة زمنية بأقل تكلفة و بأكبر دقة.

### المطلب الثالث: أهمية و خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أولا : أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### 1 : أهميتها بالنسبة للأفراد

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال فوائد وأهمية كبرى تتمثل فيما يلي: نتيجة للتطورات الكبيرة التي حدثت في العديد من منظمات الأعمال من حيث كبر حجمها واتساع نشاطاتها الاقتصادية وما ترتب عن ذلك من توليد كم هائل من البيانات المختلفة فقد زادت الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا بهدف التمكن من تشغيل تلك البيانات وإنتاج المعلومات منها، وهنا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمساهمتها الحادة في تعزيز عناصر الميزة التنافسية للمنظمات تتوسع الأعمال، وتنخفض التكاليف وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء، وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمنظمة وتحسين سرعة الاستجابة

## الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

للزبائن والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمة. (ماهر عودة الشاميلة و زملائه، 2015، صفحة 98)

- كما يستخدم المدراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لغرض اتخاذ القرارات الفاعلة في أداء مختلف العمليات والوظائف هذه الأخيرة التي تتفاعل وتتكامل من خلال توافر تقنيات حديثة للمعلومات والاتصال .
- لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات.
- حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، بما فيها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأشخاص المشاركين أو المتصلين أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.
- قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورخاء لجميع سكانه. (ماهر عودة الشاميلة و زملائه، 2015، صفحة 99)
- وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر والجوع والمرض، والأمية، والتدهور البيئي. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة والتعليم والتدريب إلى أكثر المناطق انعزالاً. فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن للمدارس والجامعات والمستشفيات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نشر الرسائل الخاصة بمجمل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في التنمية الاقتصادية تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدتها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع. وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً. (ماهر عودة الشاميلة و زملائه، 2015، صفحة 100)

### 2: أهميتها بالنسبة للمؤسسة ككل :

يسعى الإتصال إلى تحقيق ثلاثة عناصر أساسية لتتمكن من بلوغ أهدافها المحددة والمخططة وتتمثل في :

أ / **التنسيق** : يعمل التنسيق كأحد الوظائف الإدارية الأساسية على احداث التناغم والتفاعل الداخلي بين العاملين في المؤسسة الواحدة والخارجي بين الأطراف الأخرى ذات الصلة بها فهو ليس عملا أو وظيفة تكتيكية مؤقتة بل هو جزء من إستراتيجية عمل المؤسسة يتم الإعتماد على نظام دقيق الإتصالات تجاه تأمين تلك الفعالية المطلوبة لإنجاز الأهداف المسطرة .

ب / **التشارك** : لتفعيل طاقات العاملين وضمان زيادة ولأنهم فعلى المؤسسة زيادة روح التعاون فيما بينهم عن طريق عمليات الإتصال سواء المباشر أو غير المباشر في شكل طوعي أو إرادي لتضمن نجاح العملية واستمراريتها وكذا كفاءة الأداء وتمييزه.

ج / **العلاقة** التي تربط العاملين في المستويات الإدارية تعبر بشكل منطقي وموضوعي على فلسفة الإدارة واستراتيجياتها في اشعار العاملين بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك عن طريق الإتصالات بمختلف أنواعها واتجاهاتها.

- من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح. (بركة حمزة، 2008، صفحة 250)

### 3 / خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحاضر بعدد من السمات والخصائص التي تميزت عن غيرها من التكنولوجيا و أبرزها: . (العلمي بن عطاء الله، 2018، صفحة 25)

**1- الفاعلية** : إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل أي هناك ادوار مشتركة في العملية الاتصالية ما يسمح نوع من التفاعل .

**2- تحديد المستفيد** : أي انه ستم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم ومعرفة المستفيد الحقيقي لمعلومات معينة دون غيرها .

## الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- 3- **اللاتزامية** : تعني إمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها بمعنى استقبالها و تفحصها و استعمالها في وقت الحاجة.
- 4- **قابلية التحويل** : إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر باستعمال تقنيات كالجمع بالتحويل مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .
- 5- **قابلية التوصيل** : إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة والتواصل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع.
- 6- **الشيوع والانتشار** : قابلية التوسع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع.
- 7- **العالمية و الكونية** : إمكانية تداول المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم دون عائق المكان.
- 8- **تقليص الوقت** : السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والمعطيات، كما تتبع قواعد البيانات الضخمة للوصول إلى معلومات المخزنة بسهولة و في أي وقت.
- 9- **الذكاء الاصطناعي**: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية قرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج
- 10- **تكوين شبكات الاتصال**: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين. (بن خولة صديقة، 2007، صفحة 25)
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال**

بعدما تطرقنا و أخذنا لمحة عامة حول أبرز ما جاء في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سوف نعمل الآن على ذكر النقاط التالية التي تتمحور في مبحث بعنوان الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في المطالب الأتية : مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و مكوناتها و وظائفها و مزايا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

**المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

### **1 : تعريف تكنولوجيا المعلومات ( Information Technology ) .**

أ /التعريف اللغوي لتكنولوجيا المعلومات

يتكون المعنى اللغوي للتكنولوجيا من جزأين هما : الأول: (tech) وتعني الفن أو الصناعة أي استعمال العلم النظري في مجال ما ، فهو العلم الذي يدرس أساليب أداء المهنة الثاني: (nology)، وتعني الموضوع أو الفكر أو العلم، بمعنى أن التكنولوجيا تعتبر دراسة علمية للفنون الاتصالية. ومن هنا أصبحت ثورة المعلومات ترتبط بثورة التكنولوجيا الاتصالية، فزيادة المعلومات تؤدي إلى المزيد من التطور التكنولوجي الذي يدفع بالمزيد من المعلوماتية، ومن ثم تزداد قدرات الفرد في التفاعل مع الآخرين والتأثير عليهم والتي هي في حد ذاتها دلالة على تقدم الأفراد و المجتمعات . (هاشم فوزي العبادي و آخرون، 2015، صفحة 35)

### ب / التعريف الاصطلاحي لتكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها البحث عن أفضل السبل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطلابها بسرعة وفاعلية، إذ يشتمل مفهوم تقنية المعلومات على فكرة تطبيق التقنية في تناول المعلومات من حيث إنتاجها وحياتها ومعالجتها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها بالطرق الآلية، ويتطلب الأمر أجهزة ومعدات متفوقة . وعرفت تكنولوجيا المعلومات أيضاً بأنها " الأنظمة والأدوات المستخدمة لنقل، تخزين تحليل، وتوصيل المعلومات في كل أشكالها، وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا، شاملة الكتب المصنوع والمنزل " .

### 2 : تعريف تكنولوجيا الاتصال

عرفت تكنولوجيا الاتصال بأنها أي أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات أو هي الآلات والأجهزة والوسائل الخاصة التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها . كما عرفت بأنها: الآلات أو الأجهزة الخاصة أو الوسائل التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها. (منال هلال المزاهرة، 2014، صفحة 40)

وهناك تعريف آخر لتكنولوجيا الاتصال بأنها مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المستخدمة ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد والجماعات.

ويشير مصطلح تكنولوجيا الاتصال إلى التجهيزات والوسائل التي اكتشفتها أو اخترعتها البشرية الجمع وإنتاج وبث ونقل واستقبال وعرض المعلومات الاتصالية بين المجتمعات والأفراد . (منال هلال المزاهرة، 2014، صفحة 41)

### 3 : تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعرف على أنها مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها تنظيمها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة.

**كما عرفت على أنها مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه وهي تضم** مجموع الأجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع، والنقل الإلكتروني السلكي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها، سواء مكتوبا أو مسموعا أو مرئيا وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة.

عرف عقيل تكنولوجيا المعلومات (IT) بأنها عبارة عن المكونات المادية و البرمجيات و وسائل الاتصال عن بعد و إدارة قواعد البيانات و تقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب.

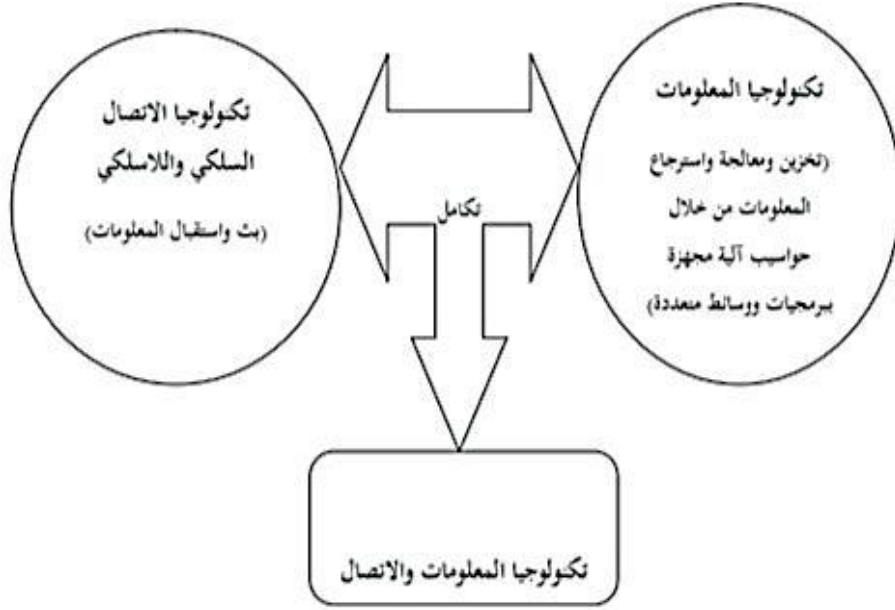
أما تكنولوجيا الاتصال فتشير إلى مختلف الأدوات و الأساليب و الوسائل و التجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل وتوصيل البيانات و المعلومات من المرسل إلى المستقبل بأقل تكلفة و أقل فترة و بدقة أكثر (فراصة جمال، 2019، صفحة 19)

و تعرف ايضا بمجموعة الموارد والأجهزة اللازمة لمعالجة المعلومات من أجهزة كمبيوتر و برامج و شبكات ضرورية للإنتاج هذه المعلومات وتوزيعها. وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Ocede بأنها مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي تشارك في إظهار معالجة تخزين وتحويل المعلومة باستخدام وسائل الإلكترونية. (إيمان العاني، 2018، صفحة 48)

كما عرفت منظمة اليونسكو تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها " هي تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيا المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها من مكان لآخر". (أقبال جاسم جعفر، 2020، صفحة 165)

في ضوء ما سبق سنعتمد في دراستنا على التعريف التالي : " هي تلك الوسائل والأدوات التي ظهرت الى الوجود وإلى حياة المجتمعات الإنسانية نتيجة التطورات الحاصلة في ميدان الإتصال والإعلام وهذا نتيجة زيادة حاجيات الإنسان ومتطلباته اليومية. فنحن نعيش كل دقيقة وكل ثانية مبتكرات جديدة وفي جل الميادين.

## الشكل رقم (1) : التكامل التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال



المصدر : (العلمي بن عطاء الله، 2018، صفحة 18)

المطلب الثاني : مكونات ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### 1 : مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ولكي نفهم هذه التكنولوجيا علينا أن نتناول أهم مكونات والتي تتمثل في مكونين رئيسيين : (لمين علواطي، 2007،  
صفحة 49)

أ / **المكون المعرفي** : ولعل المصطلح أكثر شيوعاً لهذا المكون هو البرمجيات ويمكن اعتبارها بمثابة روح هذه التكنولوجيا الجديدة وجوهرها، حيث أن البرمجيات ليس لها وجود مادي ملموس بمعنى أن ليس لها كتلة مادية ترى.

ب/ **المكون المادي** : ويقصد به مجموعة الأجهزة والمعدات الإلكترونية التي تحوي المكون المعرفي المعلوماتي ومن خلالها يتم تشغيل هذه البرمجيات، لذا يمكن اعتبار هذا المكون بمثابة حلقة الوصل بين المكون المعلوماتي والمستعمل، وتعتمد في عملها على ترجمة البرمجيات المعلومات ، ماكينات البنوك الآلية، الهاتف المحمول ... الخ ، ونظراً لوجوده المادي بعد هذا المكون أكثر إدراك من قبل المستخدمين.

#### أ - المستلزمات المادية (الأجهزة والمعدات)

ويمكن تسميتها أيضاً بالتجهيزات وهي تشمل الحواسيب الإلكترونية، والأجزاء المادية، وأجهزة الفاكس والتلكس، والتي هي على تماس مباشر مع البيانات وتحديث ومراجعة المعلومات المخزونة ومعالجتها واسترجاعها وقد تتكون هذه الأجهزة

## **الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

من عناصر أدق وأصغر يتم اختبارها وفق ما تتطلب الحاجة داخل المنظمة وخارجها، وما هو متوفر من التكاليف، وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة لتكنولوجيا المعلومات، إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها، مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لاختيار نوع هذه الأجهزة لكيلا تعيق أهدافها في أداء وظائفها. (عمار مجد زهير تيناوي، 2018، صفحة 38)

### **ب - الاتصالات**

هي العملية التي تهتم بنقل وتبادل الأفكار بين أطراف عملية الاتصال مما يؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو منها، أو يمكن وصفها بأنها العملية التي يحاول من خلالها الأفراد بناء معانٍ مشتركة عن طريق الرسائل الرمزية. ومن أهداف تطبيق نظم الاتصالات الحديثة في المنظمة تسهيل تدفق البيانات في قنواتها المختلفة على النحو الذي يسمح بوصولها إلى أماكن معالجتها في الكم والوقت والنوع، والدقة المناسبة، كما يهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات من الأماكن التي تتوفر فيها إلى مختلف مراكز صنع القرارات التي تحتاجها لأغراض صنع مختلف القرارات التخطيطية، والتنظيمية، والقيادية، والرقابية، كما تهدف إلى تحقيق التماسك والترابط وذلك على المستويين الداخلي (بين أجزاء المنظمة)، أو الخارجي (بين المنظمة وبيئتها الخارجية)، وأيضا تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة الصراع التنظيمي، أو ما يتعلق منها بصراع المنظمة ضمن البيئة المحيطة مع المنظمات الأخرى

### **ت - التطبيقات**

وتمثل الجانب العملي لتكنولوجيا المعلومات من خلال مساهمتها في حل المشكلات التي تواجه إدارة المنظمة، وهي تستخدم تقنيات عديدة إضافة إلى الحواسيب لغرض زج وجمع، ومعالجة، ونشر المعلومات التي حققت مساهمة فاعلة في أداء الوظائف الإدارية سواء من حيث الحزن الهائل للمعلومات ومعالجتها من جهة والاتصالات الالكترونية وإدارة الملفات، وحل مشكلات الطباعة التقليدية من جهة أخرى.

### **ث - الموارد البشرية**

وتتمثل بأنواع القوى العاملة في تكنولوجيا المعلومات بدءاً من المدراء، ومروراً بالعاملين المتخصصين في تنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها، ومصممي البرامج، ومشغلي الأجهزة والمعدات، وانتهاء بعمال الصيانة سواء ما يتعلق منها بصيانة البرامج أم صيانة الأجهزة، إذ تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على الفكر البشري مما يكسبها أهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية، وبناء ما يسمى برأس المال الفكري القابل للتكيف إلى ما لانهاية مع الظروف والتكنولوجيات المتغيرة باستمرار .

## **الفصل الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

وتزداد أهمية الموارد البشرية بازدياد المعلومات المتوفرة لدى المنظمة في اتخاذ قرار ما، مما يتطلب منها الاهتمام بجانب مهم وكبير في كيفية تحويل هذه المعلومات الهائلة إلى معرفة وتحديد أماكن الاستفادة منها وتوقيتها، وهذا بدوره يتطلب أنظمة وتكنولوجيا معلومات متقدمة للأقسام والشعب كافة المكونة للمنظمة بشكل يسمح لها بالترابط المنطقي الذي يقود إلى تكامل المنظمة كأنها نشاط واحد يؤديه فرد واحد .

### **ب - البرمجيات**

تعد البرمجيات الوسيلة المساعدة للأجهزة والمعدات في أداء عملها، وهي مجموعة من الأوامر تنفذ في وحدة المعالجة المركزية للبيانات بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وبطبيعة الحال تحتاج البرمجيات إلى أفراد مؤهلين للعمل وتصميم الأنظمة وبرمجتها. وعلى الرغم من تنوع البرمجيات بشكل كبير، إلا أن هناك تطبيقات متعددة يمكن من خلالها تحديد أنواع كثيرة من البرمجيات، وإن التطبيق الأكثر شهرة هو الذي يقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما برامج التشغيل والإدارة، والبرامج الخدمية والإنتاجية. (عمار مُجد زهير تيناوي، 2018، صفحة 39)

### **2 : وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

يرى (Seen) أنه يمكن حصر وظائف تكنولوجيا المعلومات بما يلي:

- تحويل وتحليل وحساب جمع البيانات أو المعلومات.
- إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد سواء كانت كتابة أو صوت أو صورة.
- تنظيم المعلومات بشكل مفيد حسب طبيعتها إن كانت صورة أو صوت
- تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها لإنجاز عملية إضافية وإرسالها إلى مستفيد آخر.
- إرسال البيانات والمعلومات من موقع لآخر باستخدام الإيميل الإلكتروني أو الرسائل الصوتية أو غيرها.
- جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات. (لمين علواطي، 2007، صفحة 50)

### **المطلب الثالث : مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكن من تحسين جوانب كثيرة في حياة الأمم والشعوب، حيث فتحت آفاق جديدة للإنسان معاصر وفي مختلف مجالات الأعمال، فمن التجارة الإلكترونية إلى التعليم عن بعد إلى العلاج والعمل عن بعد إلى تحسين الوقف التنافسي للمنظمات قد أدى كل هذا إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

أولاً: المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات الأعمال أدى إلى تحقيق العديد من المزايا والتي تتمثل فيما يلي :

- 1 / **زيادة المبيعات والأرباح** : تعمل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة المبيعات. من خلال مساعدتها للمنظمة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ويرتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 2 / **الحصول على مزايا تنافسية** : حيث تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية، والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.
- 3 / **تخفيض التكاليف** : إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي تجنيها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية كذلك باستخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون
- 4 / **تحسين الجودة**: إن أحد أهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك فالمهندس يستخدم محطات العمل أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي يعمل رسومات هندسية ويقوم بتخزينه واسترجاعها عند الحاجة لإجراء تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها وعليه فإن هذا النظام يوفر من الجهود المبذول في التصميم ويقلل الحاجة لمهندسين آخرين. (عبد الله فرغلي موسى، 2007، صفحة 284)

ثانياً: **الإيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

### **I. إيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:

- رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

- فعالية اتخاذ القرارات : تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.
- إعادة هندسة الكمبيوتر : تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- تنمية السلوك الايجابي للأفراد : التأثير الايجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.
- زيادة قيمة المنظمة : تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا بارزا في خلق قيمة للمنظمة.
- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية، والتنظيمية المعقدة. (فدان غالية، 2015، صفحة 17)

## .II سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال : تتمثل أهم سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:

- السماح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد، وبذلك تتجاوز على خصوصياتهم وحريةهم الفردية.
- تسبب شلل المجتمعات في حالة الأعطال، غير المتوقعة أو غير معروفة.
- من الممكن استخدامها في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير قانونية، وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى.
- تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنساني
- لعبت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التأثيرات الصحية وهذا على الجانب السيولوجي والفيزيولوجي والنفسي للأفراد ، فنجد العديد من الأمراض سببها الاستخدام المفرط لهذه التكنولوجيات ومن الأمراض نجد العزلة الاجتماعية التي تحصر الفرد في مجتمع افتراضي يخلو من العامل الاجتماعي كما نجد أيضا من الأمراض والاكتئاب وضعف البصر والإرهاق والقلق وهو ما تثبته العديد من الدراسات الغربية في هذا المجال.
- هذا ما قد يضر بدرجة كبير في الأجيال القادمة في ثقافتها وعاداته والقيم الاجتماعية ، لان هذه الوسائل الإعلامية والاتصالية تحمل الكثير من المعلومات والبيانات التي تعمل على تدمير الأخلاق و المبادي للأطفال والشباب على حدا سوى وهذا يعود لانعدام الرقابة . (فدان غالية، 2015، صفحة 18)

## الفصل الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- كما ساهمت التكنولوجيا الحديثة في مجال الإعلام والاتصال في تكسير اللغة العربية الفصحى ، بحجة التيسير والبساطة في فهم الرسائل حيث تم الخلط بين المصطلحات حتى أصبحت هذه المصطلحات تزاحم اللغة العربية ، وساعدت بظهور الكتابة الركيكة والتغيرات الغامضة الغير محددة المعني مما ساهم في اضمحلال الفكر. (بن عائشة جمال الدين و زميله، 2015، صفحة 35)

أن تقنية المعلومات هي التكنولوجيا المتطورة التي تصل بين الأفراد والمؤسسات مع عدم التواجد في المكان نفسه بالرغم من أن البعض ينظر لهذه التكنولوجيات الجديدة للاتصال كنوع من أنواع الرفاهية، إلا أن بعض مظاهرها أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للمواطنين في جميع أنحاء العالم ومع التطور التكنولوجي السريع زادت قائمة منتجات تكنولوجيا الاتصالات لنظم الحاسب الآلي، الإنترنت والهاتف المحمول والفاكس والأقمار الصناعية، فلا يمكن للإنسان أن يتخيل حياته من دون استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته، وأن سعيه السر وراء مختلف الاكتشافات لتسهيل حياته والتكنولوجيا لها وجهان الأول سلبي والآخر إيجابي خاصة إذا تحدثنا عن تكنولوجيا وجدت في مجتمع يتحكم فيها ثم صدرت لآخر، لذا يجب اتخاذ تدابير مدروسة في التعامل مع هذه التكنولوجيا.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة ، بل وترقى لأن تكون محور هذه الوظائف، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة والمشاريع التي تسعى إليها المنظمة، والعنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأهداف، علما بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمور التي تتعلق بالأفراد العاملين في أي منظمة من منظمات الأعمال، تبدأ باختيارهم وتعيينهم وتدريبهم والحفاظ عليها وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل ، ومن الجدير بالذكر أن ما يوصف به العنصر البشري من مهارات تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك النجاح المستمر.

يقول الإمام على ابن طالب «رضى الله عنه»: " إذا أردت أن تحصد سنة فازرع قمحا، وأن أردت أن تحصد لعشر سنوات فاغرس شجرة، وإن أردت أن تحصد مائة عام فعلم إنسانا ". ربما قبلت هذه الكلمات في وقت مضى ، ولكنها صالحة في زماننا ، إذ يعد المورد البشري المزود بالمعارف مسألة محورية ، وسر نجاح المنظمة ولكن في ظل إدارة واعية تسعى إلى توفير إطارات مؤهلة ومتخصصة، تعتبر العامل عنصر استثماري، ويعود بالربح المستمر والمؤكد إلى جانب مختلف وظائفها.

وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية ، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته ، لقد أصبحت الموارد البشرية المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليا من أكثر العناصر فاعلية وتأثيرا في عصر اكتسب تسميته من سيادتها . ومن أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها .

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : لمحة عامة حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية .

### المبحث الأول: مدخل عام لإدارة إدارة الموارد البشرية

قد اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الادارة بدراسة العنصر البشري، باعتباره الركيزة الاساسية لتطور المنظمة، لذلك سعت الى تخصيص ادارة خاصة بماذا المورد لما يكتسبه من اهمية بالغة في العملية التنظيمية، فاصبحت هذه الادارة تهتم بتسيير شؤون الفرد العامل بالمنظمة وضمان الظروف الملائمة للقيام بمختلف النشاطات التي توكل، وتعزيز وظائفه، وقدراته، والاهتمام بالمورد البشري ليس بالامر الحديث وانما بداياته قديمة جدا، وهو ما يعكس الدور الاساسي للموارد البشرية.

### المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات. كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

تطور إدارة الأفراد في العالم ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد. وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل. وسنعتي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية .

### أولاً : الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات) عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم. كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

### ثانيا : ظهور الحركات العمالية

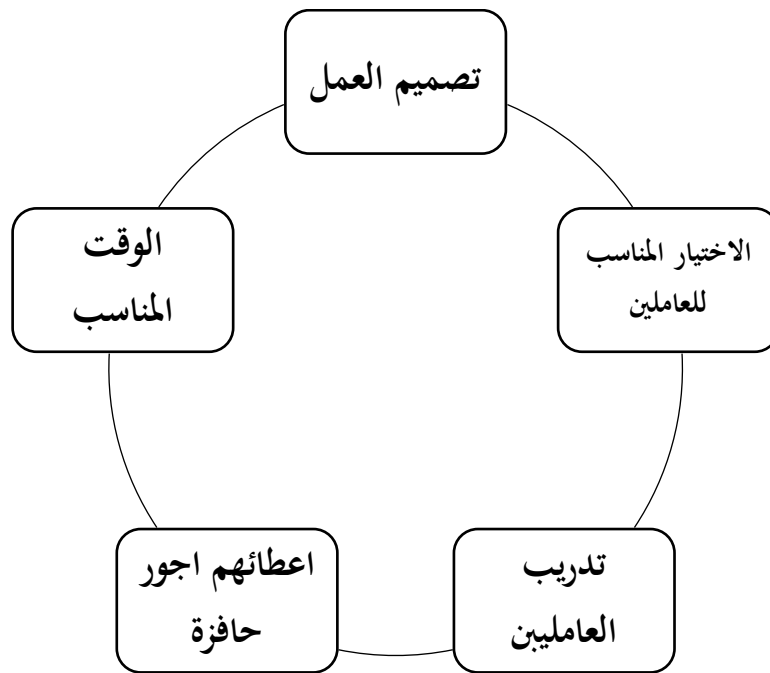
## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

مع مساري، الثورة الصناعية، كان علي العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم أضرابات منظمة، ثم إنقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل. (أحمدماهر، 2004، صفحة 36)

### ثالثا : الإدارة العلمية

حاول فردريك تايلور ( Fredrick Taylor ) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، و الإختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطاءهم أجور حافزة.

الشكل رقم(2) :مبادئ فردريك تايلور لتنظيم العلاقة بين الإدارة و العمل



المصدر :من إعداد الطالبين

### رابعا : ظهور علم النفس الصناعي

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

### خامسا : ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) ، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو Elton Mayo.

### سادسا : البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، وإستخدام الإختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

### سابعا : البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية و الإجتماعية للعاملين. (أحمدماهر، 2004، صفحة 37)

### ثامناً : ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين علي تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إبراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية ، في تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

### تاسعاً : تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات لقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي، وصحة العاملين. (أحمدماهر، 2004، صفحة 38)

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تعريف الأول : هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية واهداف الموارد البشرية المنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

تعريف الثاني : إن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا، فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص.

وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى. (باري كشواي، 2006، صفحة 11)

تعرف الثالث : عبارة عن مستودعاً كبيراً للجهود الكامنة و التي يمكن تطويرها إستراتيجياً و الاستفادة منها و توسيعها إلى حد كبير للمنافسة والتميز. (يوسف حجيم الطائي وزميله، 2015، صفحة 29)

تعريف الرابع : هي الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق و المحافظة عليها. (يوسف حجيم الطائي وزميله، 2015، صفحة 30)

تعريف الخامس : يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم، والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار إن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر والتطور ، أن توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنظمات، ومن ثمة المحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية . (يوسف حجيم الطائي وزميله، 2015، صفحة 30)

تعريف السادس : ويصحب تعريف كل من (MAYTINY) والقحطاني على أنها الإدارة المهتمة بالأفراد وعلاقتهم وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقاً من فعالية الأفراد وكفائهم وكافة الوظائف من تحليل . تخطيط القوى العاملة التدريب والتنمية الإدارية. وكذا مكافأة وتعويض العاملين من جهة ، والخدمات الاجتماعية والصحية من جهة أخرى وأخيراً توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، صفحة 16)

## **الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية**

ومن وجهة النظر الحديثة : تعرف إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة البرامج والوظائف لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة وبعد إصطلاح الموارد البشرية إصطلاحاً حديثاً والذي حل تدريجياً محل إصطلاح الأفراد نتيجة توسع عمق هذا المجال من الدراسة. (عمر وصفي عقيل، 1996، صفحة 21)

وعموما هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العاملين ، فهي تلك الإدارة المعنية بتحقيق التكامل والتفاعل الكلي بين العنصر البشري والإدارة في الآن ذاته، انطلاقاً من تحديد الاحتياجات من اليد العاملة للمشروع ، ثم القيام بكافة الوظائف المتعلقة بها، من أجل زيادة كفاءتها والحفاظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة .

### **المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .**

#### **I. الأهمية :**

لدينا مجموعة من أسباب ساهمت في ظهور الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في داخل المنظمة. وبالتالي توفير له الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية ضرورياته ومتطلباته وتحقيق أهم متطلباته بما يساعد على تطوير فوائدها كل من الإدارة والفرد على سواء واحد واهم هذه الأسباب مايلي :

التطوير الصناعي الذي شهد العصر الحديث وبالتالي أدى إلى أكبر حجم المعاملة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما يحتاجه من تدريب وإعداد

1 - ارتفاع مستوى التعليم والثقافة بين العاملين مما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات ، حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل ، مما يتطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة متخصصة بهذا المورد .

2 - إتساع الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءتهم وكذلك جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

4 - زيادة دور وأهمية دول المنظمات العالمية والنقابات في الدفاع عن الحقوق ، العمال وزيادة احد صراع بين الإدارة والعاملين . (راوية حسن، 2003، صفحة 20)

- 5 - اتساع فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها ، وتوفير إدارة التدخل فرض على التنظيمات بمختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.
- 6- ارتفاع مستوى التطلعات العاملين نتيجة ارتفاع مستوى وعيهم وثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يطلعون للحصول على الأجور وكفى بل أكثر من ذلك .
- في الحقيقة إن كل هذه العوامل والتحويلات أدت إلى تغيير ، النظرة تجاه الموارد البشرية خاصة في هذه الآونة عصر المعلومات. حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما يملكونه أفراد مبدعين و مبتكرين قادرين على خلق التميز . (راوية حسن، 2003، صفحة 31)

### II. أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة و الموظفين لتحقيقها سواء هذه الأهداف تخص أصحاب المال أو العاملين بالشركة و التي تتنوع و نذكر منها :

- 1 - المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2 - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة
- 3 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 4 - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- 5 - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- 6 - إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- 7 - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- 8- العمل على تطوير المنظمات الإدارية من خلال تطوير الموارد البشرية المتوفرة.
- 9- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات.

## **الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية**

- 10 - تدريب الموظفين والأفراد العاملين وتطوير خيراتهم الإدارية.
  - 11 - جعل الموظفين في حالة التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنظمات الإدارية.
  - 12- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات الإدارية.
  - 13 - العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات.
  - 14 - تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع توفير أنظمة مراقبة عليهم. (ظريف أمال، 2016، صفحة 14)
  - 15- التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال لتحقيق الإنتاجية.
  - 16 - إتاحة الفرص للموظفين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم.
- كما تستطيع أن تحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها :

### **III. الأهداف على مستوى المنظمة**

- إن الهدف الأساس الإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة من الأهداف منها :
- 1 - إستراتيجية التكامل : أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
  - 2 - الولاء : ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
  - 3 - المرونة : وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
  - 4 - التنبؤات : وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
  - 5 - الخطط : وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
  - 6 - الجودة : ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية. (ظريف أمال، 2016 ، ص 15)

### **IV. الأهداف على مستوى المجتمع**

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

- 1 - استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءتهم ..
- 2 - غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
- 3 - تحسين نوعية حياة العمل للفرد وانعكاس ذلك على حياته الاجتماعية.
- 4 - وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- 5 - تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه. (ظريف أمال، 2016، صفحة 16)

### **V. الأهداف على مستوى العاملين**

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين بما يلي :

- 1 - جذب المرشحين و الإحتفاظ بالجيدين منهم. (ظريف أمال، 2016، صفحة 16)

### **المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية**

بعدها تطرقنا و أخذنا أبرز العناصر الجوهرية التي سبق و تحدثنا عنها و التي تتمحور في إبراز إدارة الموارد البشرية الان سوف نشرح و نبرز وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات و النظم التي تواجهها و تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية.

### **المطلب الاول : وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها**

#### **I. الوظائف :**

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تختص بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة فان الاهتمام بها يتطلب عددا من الوظائف الفرعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1 - **الرقابة على ظروف العمل :** ويكون ذلك بالتركيز على إدارة الخدمات الخاصة بالعاملين، والقيام بإعداد السجلات والبيانات المتعلقة باستخدام العمالة وتبوع مساهمهم الوظيفي.

- 2 - الإشراف على وضع وتطبيق خطة العمالة للمنظمة، وتحديد الخطط الخاصة بموازنة الأجور، والمرتبات والحوافز والمكافأة والعلاوات، وبالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ القرارات الخاصة بالترقيات، وتنظيم عمليات حضور وانصراف العاملين، وكذا تنظيم السجلات المرتبطة باستخدام القوى العاملة.
- 3 - التنسيق مع كافة الإدارات في الأمور التي تختص بإدارة العنصر البشري، ورعايته اجتماعيا، وصحيا ومهنيا، بما يحقق عمالة راضية ومنتجة.
- 4 - تلقي شكاوي ومقترحات العاملين ودراستها والرد عليها والاتصال بالإدارات المهتمة بشؤون العمل والعمال والعمل على حل مشاكل العاملين في كافة المجالات، وتقرير وتنفيذ السياسة الإدارية التي تهتم بشؤون الأفراد.
- 5 - القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات الأفراد، ولوائح استخدام القوى العاملة، والتي من شأنها أن تساعد فيما يلي:

1 - تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.

ب - إستنباط مؤشرات استخدام القوى العاملة، وتوفير البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع واتخاذ القرارات ووضع السياسات المرتبطة بتحسين ظروف العمل وتدعيم العلاقات بين النقابات العمالية والمنظمة.

ج - الكشف عن أفضل الوسائل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة. (إسعون عمر، 2012، صفحة 25)

وبالإضافة إلى الوظائف الفرعية، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بممارسة وظائف رئيسية تتمثل فيما يلي:

### أولا : تهيئة القوى العاملة

يقتضي الاهتمام بالموارد البشرية، تهيئة القوى العاملة بالأعداد والخصائص المعينة، وفي الأوقات المحددة لذلك، وبالتالي فإن تهيئة العمالة في مختلف المنظمات يتطلب مجموعة من الأنشطة المتمثلة فيما يلي:

- 1 - وضع قائمة بالوظائف الرئيسية للمنظمة : وتعد قائمة الوظائف من خلال المهام التي تحتاج المنظمة إلى تنفيذها، ويتم تحديد السياسات التي تقوم بتحويل هذه المهام إلى وظائف، وعدد العاملين فيها، وهذا وفقا لحجم عملها.
- 2 - تخطيط القوى العاملة : ويعني هذا إعداد خطة تتضمن عدد من تحتاجهم المنظمة من العاملين والتعرف على طلب المنظمة من الاحتياجات التشغيلية، والقيام بتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينها، من أجل تحديد صافي

العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة، ومع تحديد احتمالات التقاعد والترقي وغيرها. الاختيار والتعيين ويقتضي على المنظمة تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة، والإعلان عن الحاجة لها، ودراسة طلبات التوظيف وتحديد طرق وأساليب اختيارهم، والقيام بكل ما يلزم لتعيينهم وتعريفهم بأعمالهم وتوزيعهم على الدوائر الخاصة بهم، وذلك ضماناً لمبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب.

3 - تحليل وتوصيف العمل : وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ويقوم التوصيف بالتعرف على الأفراد المناسبين من خلال مؤهلاتهم حتى يتسنى للمنظمة تعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم، والعمل على تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في أداء هذه الوظائف. (إسعون عمر، 2012، صفحة 26)

### ثانياً : مكافأة الأفراد وتعويضهم

يقتضي على المنظمات قبل القيام باستقطاب العاملين، تحديد المكافأة والتعويضات التي سيحصل عليها الأفراد وذلك بإعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية ، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تتطلب توافر الأنشطة المتمثلة فيما يلي :

1 - وضع هيكل للأجور (الرواتب) : وتتم هذه الوظيفة بتحديد هيكل للأجور، ويعتبر الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل ، وهذا من أجل ضمان الكفاءة الإنتاجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

2 - وضع أنظمة الحوافز : وتتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز للعاملين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الذي تريده المنظمة من أجل تحفيز العاملين للقيام به، فقد يتم تحديد السلوك ليشمل الإنتاج، أو الانضباط، أو الإبداع، أو المبادرة... الخ، في حين تقوم المنظمة بتحديد نوعية المكافأة عن هذا السلوك مالية كانت أو معنوية، وبالتالي يمكن تحفيز العاملين على أدائهم بصفة فردية أو جماعية.

3 - وضع نظام للترقيات : وتعتبر الترقيات ضرورية في مختلف الوظائف، وذلك بتشكيل نوع من المكافأة للعاملين ذوي الخدمة الجيدة والذين تطورت قدراتهم، وأصبح بإمكانهم تولي وظائف أكثر مسؤولية في المنظمة.

4 - وضع نظام مزايا وخدمات العاملين : تهتم المنظمات بتحديد المزايا المختلفة التي تقدمها للعاملين وتشمل "المزايا والخدمات والأشياء العينية التي تقدمها لهم بالإضافة إلى الأجور والرواتب مثل: المعاشات، والتأمينات الخاصة بالمرض

والعجز والبطالة، كما تهتم بعض المنظمات بتقديم خدمات للعاملين تمس الجوانب المالية والاجتماعية والرياضية والقانونية الخاصة بهم.

### ثالثا : صيانة القوى العاملة

إن المنظمات تحتاج إلى الاهتمام باحتياجات العاملين، ومتابعة عملهم اليومي، وحتى تتمكن من صيانة العمالة التي تملكها تقوم بمجموعة من الأنشطة الفنية المهمة، والمتمثلة فيما يلي :

- 1 - **تقييم الأداء** : أي مراجعة أداء كل فرد لعمله للتأكد من مستوى هذا الأداء، بحيث تهتم المنظمات ذات الممارسات الإدارية بتحديد نظام موحد، ومستمر للتقييم، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة ، وكما يقوم الرؤساء أحيانا بالتقييم بغرض التعرف على الكفاءة العاملة، وعلى أوجه القصور في هذا الأداء.
- 2 - **ممارسة الضبط** : تسعى المنظمات إلى فرض الانضباط لدى العاملين، ويتطلب ذلك نظاما للانضباط من أجل تحديد السلوك المرفوض وعواقبه، فكل منظمة تحتاج إلى تحديد السلوك المرفوض وعقوبة من يصدر منه، وضمان الانضباط التام من طرف كافة الموظفين.
- 3 - **سلامة العاملين** : تعتبر السلامة من اهتمامات كل المنظمات وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام متطور للسلامة والأمن، مما يضمن التقليل من حصول الحوادث، وهذا باختلاف طبيعة المنظمة وممارساتها .
- 4 - **تسجيل المعلومات** : تركز مختلف المنظمات على العمل المكتبي لأغراض تسجيل المعلومات الخاصة بالأفراد، وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات المهمة عن حركة العاملين، والتي تتمثل في معدلات الغياب، والترك، والدوران، والمقصود بهذا الأخير نسبة من يتكون المنظمة، ومجموع العاملين فيها، وهو مهم باعتباره يقوم بقياس جاذبية المنظمة ومدى الولاء لها. (إسعون عمر، 2012، صفحة 27)

### رابعا : تطوير وتدريب العاملين

ينبغي على المنظمة القيام بتدريب الأفراد وتنميتهم، بصفة مستمرة من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم، لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على أساليب ونظم العمل، وبالتالي فإن التنمية الإدارية قد أصبحت من بين أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب مجموعة من الأنشطة الموجهة خصيصا لتطوير وتدريب الأفراد، وتشمل وظيفة التطوير نشاطين أساسيين هما :

- 1 - إعداد خطط تطوير واضحة وتطبيقها : تركز هذه الخطط على تهيئة الأفراد لتولي مواقع مستقبلية في المنظمة، وذلك من خلال التوسيع التدريجي لمؤهلاتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، بحيث تحدد المنظمة خطة التطوير التي تشمل إشراك الموظفين في برامج للتدريب، ومطالبتهم بالحصول على شهادات عليا، وإخضاعهم لدورات تدريبية وإشراكهم في ندوات... الخ، والهدف من ذلك هو توفر المنظمة على العدد الذي تحتاجه من العمالة، وبالمؤهلات المناسبة.
- 2 - التدريب : وباعتبار أن التدريب هو نشاط تعليم وتغيير للعاملين من أجل إكسابهم مهارات ومعارف محددة، ويركز على عاملين في وظائف معينة، وعلى مؤهلات يحتاجونها لتحسين أدائهم فيها، فان المنظمات تلجأ إلى أنشطة التدريب بغرض الرفع من كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتستخدم في ذلك الأساليب والطرق المناسبة، وفي الأخير تقوم بتقييم فعالية هذا التدريب.
- خامسا : تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة حيث تسعى المنظمات إلى خلق جو نفسي مناسب للعمل، وذلك من خلال العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثل: نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد في المنظمة، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات والنقابات العمالية التي ينتمي إليها العاملون، وبالتالي فان إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من الأنشطة والمتمثلة فيما يلي :
- 1 - العلاقة بين النقابات : وتهتم هذه الوظيفة بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) وتعتبر النقابة أكثر قوة وأكثر وعي ومعرفة بالقضايا الخاصة بالعاملين، وذلك كلما سعت إلى التفاوض على أكبر قدر ممكن من القضايا المتمثلة في قائمة الوظائف وشروط التعيين، والترقية والنقل، والأجور، والتدريب... الخ، وبالتالي فان جوهر إدارة الموارد البشرية يكمن في إدارة هذه العلاقة، والتطرق إلى موضوعات أخرى مثل: الشكاوى، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة... الخ.
- 2 - أمن وسلامة العاملين وتهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين، وتوفير الرعاية الصحية، والاجتماعية والنفسية لهم، وذلك من أجل إيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة.
- 3 - تحديد ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل، والراحة، والعطل، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، مع وضع نظام خاص يكفل كفاءة العمل. (إسعون عمر، 2012، الصفحات 28-30)

العوامل المؤثرة في أداء أو عمل إدارة الموارد البشرية

على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح وتتكون من أنساق فرعية تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها، إذا فلإدارة الموارد البشرية عوامل بيئية مختلفة تؤثر بشكل كبير في كل ما يتعلق بها، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عناصر خارجية مصدرها المجتمع الخارجي للمنظمة، وأخرى داخلية تمس كل المتغيرات والعوامل الموجودة داخل المؤسسة : (شامخ عزيز، 2009، صفحة 164)

### أولاً : العوامل الخارجية

نقصد بعوامل البيئة الخارجية جميع الخصائص والمتغيرات المكونة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ومن ثم إدارة مواردها البشرية، ولهذه العناصر تأثير كبير في أداء عمل هذه الأخيرة لذلك يجب على هذه الإدارة أن تضعها في الإعتبار وتراعيها وتتكيف معها، وتشمل هذه المتغيرات كلا من : (شامخ عزيز، 2009، صفحة 164)

### 1 - العوامل التعليمية :

تؤثر العوامل التعليمية بدرجة كبيرة على سياسات وأعمال إدارة القوى العاملة، لأنها تمد المؤسسة باحتياجاتها الخاصة من الموارد البشرية من حيث نوع التخصص والعدد المطلوب، فإذا عجز النظام التعليمي على أداء دوره في المجتمع فهذا سينعكس بالسلب على الممارسات والوظائف الخاصة بالعاملين فتصبح هذه العوامل بمثابة معوقات بيئية لإدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في .

- النسبة العالية للأمية خاصة في المجتمعات النامية.
- ضعف وعدم قدرة نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية المميزة.
- إرتفاع نسبة الملتهقين والمتخرجين من التعليم العالي خاصة في بعض التخصصات غير المطلوبة الخطط التنموية الإقتصادية ، مما انبثق عنه ظاهرة البطالة الهيكلية ( بطالة المتعلمين )
- قصور وضعف برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تشرف عليها أجهزة التدريب الحكومية والمؤسسات الخاصة ويظهر ذلك في الدول النامية وخاصة العربية منها .

إضافة لهذه الجوانب السلبية ندمج عاملاً آخر مهماً جداً وهو انتشار ظاهرة هجرة الأدمغة وارتفاعها خاصة لذوي التأهيل العلمي العالي في الدول النامية، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع في حساباتها هذه المشكلة عند رسم سياساتها المتعلقة بالإستقطاب والتوظيف، فقد تحتاج لعدد كبير من التخصصات ذات التأهيل العالي المدونة في الإحصائيات الرسمية عن معدلات التعليم ولكن لا وجود لها على أرض الوطن.

هذا وإذا أردنا معرفة النظرة الحقيقية للتعليم من طرف المجتمع والمؤسسات والأفراد، فقد نجد أنها متدنية جداً وليس لها قيمة خاصة من طرف الدولة لأنها لا تحتم ولا تقيم التعليم والبحث العلمي في الدول العربية وإزاء تلك الأوضاع يقع على كاهل إدارات القوى العاملة مسؤولية تدريب وتنمية قدرات وكفاءات الأفراد بما يتناسب مع متطلبات وحاجات المؤسسات والاقتصاد الوطني.

### 2 - العوامل الاجتماعية :

للعناصر الاجتماعية تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل للمنظمة وإدارة الموارد البشرية فالمعتقدات الاجتماعية حول ظروف العمل الجيدة وساعات العمل المناسبة ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء لمن العوامل المؤثرة في عمل إدارة القوى العاملة، فهي تحدد اتجاهات ونوعية العاملين في المنظمة والمديرين وكفاءتهم كما تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم لأعمالهم. ومن بين العوامل التي لها تأثير مباشر على السياسات والوظائف الخاصة بالأفراد ما يلي: (شامخ عزيز، 2009، صفحة 165)

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية خاصة عند المسؤولين ذوي المراكز والمراتب ذات الصلاحيات إذ تعمل هذه الفئة على استغلال مركزها لأغراض شخصية غير موضوعية في المسائل المتعلقة بمدى تفويض السلطة وطرق التوظيف والترقية ومنح الإمتيازات والكفاءات وتوقيع الجزاءات والعقاب وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن تتغلغل بداخلها المحسوبية والمحاباة
- إرتفاع الكثافة السكانية بمعنى الزيادة في حجم الموارد البشرية التي يجب على إدارات القوى العاملة أن تستوعبها في ظل مسؤوليتها الاجتماعية من خلال توفير فرص عمل تتفق مع قدرات وتخصصات تلك الزيادة، ولا تتوقف مسؤوليتها عند هذا الحد بل عليها بتدريب وتطوير العاملين الذين تم تعيينهم .
- زيادة نسبة دخول المرأة إلى سوق العمل وما لهذه الفئة من خصائص ومتطلبات تفرض على المنظمات استخدام مهام وأنشطة خاصة بها منها أعباء الرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية. الخ.

### 3 - العوامل الاقتصادية :

ترسم البيئة الاقتصادية حالة وخصائص الاقتصاد هذا الأخير الذي يعد عاملاً بينياً خارجياً مهماً جداً لا يمكن لأية منظمة أن تهمله لأنه يؤثر على نشاطات التسويق والإنتاج والشؤون المالية وغيرها، كما أن تأثيره يمتد حتى إلى وظائف ومهام إدارات الموارد البشرية، وتظهر حالة الاقتصاد في : (شامخ عزيز، 2009، صفحة 166)

- حالة الكساد والرخاء، فالرخاء المشار إليه بالنشاط الاقتصادي العالي يسمح بتوسيع أعمال المنظمات كما يسمح بإنشاء مؤسسات جديدة وبالتالي تزايد الطلب على العاملين بعكس حالة الكساد فهي تؤدي إلى تقليص وانكماش النشاط الاقتصادي وانخفاض فرص العمل وأحياناً تسريح العمال من العمل.
- حالة التضخم التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتقليل القيمة الشرائية للدخل بمعنى أن التضخم يؤثر على القيمة الفعلية للدخل (مستوى الأجور).
- إن سياسة الدولة المتبعة في توجيه الاقتصاد خاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص والخصخصة والإنتفاع الاقتصادي كلها أمور تؤثر على أداء المؤسسات بصفة عامة وعلى عمل إدارة القوى العاملة بصفة خاصة.
- وكذا التنافس القائم بين كل من القطاع العام والخاص حول العمالة الماهرة، إذ يعمل القطاع الخاص على جذب تلك العمالة عن طريق توفير شروط عمل أفضل، وتقديم أجور أعلى مع تطبيق نظام للمكافآت التشجيعية مما يحفزها (العمالة) على ترك العمل بالقطاع العام.
- إنتشار الشركات الأجنبية داخل الدول النامية أدى إلى خسارة المؤسسات الوطنية للموارد البشرية الأكثر تأهيلاً لأن الأولى تملك وسائل أكثر إغراء من الثانية .

#### 4 - العوامل القانونية :

إن العوامل القانونية والتشريعات تشكل الإطار العام الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية فمعظم الدول تصدر قوانين و قواعد خاصة بالعمل والعمال، لكن قد تشكل هذه القوانين ضغطاً على إدارة القوى العاملة في بعض الأحيان، أو قد تكون عوناً ومحفزاً لها في أحيان أخرى تتعلق معظم التشريعات حول تنظيم شروط العمل المنصوص عليها في المواد الخاصة بالتوظيف الإختيار الأجور، الترقية، النقل، حقوق العامل وواجباته، وإجراءات الوقاية من الحوادث... الخ. وتتجلى العوامل القانونية بوضوح في كل من قانون العمل، قوانين الضمان الإجتماعي، قوانين المساواة في المعاملة وحرية العمل وتكافؤ فرص العمل وغيرها من القوانين الخاصة بمجالات العمل والعمال الخاصة بكل دولة . (شامخ عزيز، 2009، صفحة 166)

ولا يكفي ذلك فقط بل هناك منظمات دولية نشطة تهتم بمختلف أوجه العمل كمنظمة العمل الدولية (ILO) (INTERNATIONAL LABOR ORGANISATION) المتخصصة بتنظيم العلاقة بين العاملين وأصحاب الأعمال والحكومات، فمنظمة الأمم المتحدة تملك مجموعة من اللجان مخصصة لمتابعة أوضاع العمل

والعمال في مختلف دول العالم، وتسعى لإصدار قرارات واتفاقيات تنظم ذلك لتجعل بيئات العمل تتسم بالإنساني والعدالة.

إن هذا التطور والتقدم المتزايد في التشريعات الخاصة بظروف العمل يفرض على إدارات الموارد البشرية الإهتمام بكل تلك القوانين ومعرفة كيفية تطبيقها وممارستها وإفهامها لكل المديرين والعاملين في المؤسسة.

### 5 – العوامل السياسية :

تتلخص العوامل السياسية في طبيعة ونضج النظام السياسي ومدى الإستقرار السياسي والوعي به . فطبيعة النظام السياسي، إذا كان النظام السائد حرًا ورأسمالياً فهو يؤكد سيطرة القطاع الخاص على النشاط الاقتصادي، أما في حالة النظام الإشتراكي الشيوعي فهو بعكس سابقه يسمح للقطاع العام بامتلاك كل أنواع الأنشطة الاقتصادية مع تضيق كبير على القطاع الخاص، ولكل نوع من هذه الأنظمة أساليب وعوامل تؤثر على إدارات الموارد البشرية داخل مؤسساتها.

نضج النظام السياسي : والمتمثل في عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي فيه، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة مما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي تقليص وتضييق الممارسات والأعمال المتعلقة بالقوى العاملة وأمام هذا الوضع تسعى النقابات وبعض الهياكل لمقاومة هذا الإستغلال فتنشأ صراعات ونزاعات لا نهاية لها. أما إذا كان النظام السياسي ناضجاً، بمعنى تعدد القوى السياسية كالأحزاب والنقابات والجمعيات المهنية وغيرها وكان لكل منها دوره وقوته فهذا التعدد يساعد على توفير الوسائل لحماية العاملين وإرغام أصحاب العمل على إعطاءهم حقوقهم . (شامخ عزيز، 2009، صفحة 166)

إن الوعي السياسي هو درجة وعي المواطنين بحقوقهم، فإذا كانت هذه الدرجة محدودة فغالبا ما يسلب حق العامل ويتعرض للمعاملة السيئة، أما إذا كان وعي الفرد متزايداً ويعلم جميع حقوقه فقد يلجؤ لبعض الأطراف والجهات لحماية نفسه واسترداد حقوقه إذ تشكل كل من النقابات والجمعيات العمالية والمهنية والأحزاب ووسائل الإعلام أطرافاً ذات دور رقابي وضغط على المؤسسات وعلى أصحاب العمل وحتى على النظام القانوني والسياسي السائد

### 6 – العوامل التكنولوجية :

للتطورات التقنية والتكنولوجية تأثيراً مباشراً على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، ويظهر ذلك خاصة في الآلات والمعدات ذات التقنية العالية المحسوبة وانتشار استخدام الحاسب الآلي في جميع الأعمال والأنشطة، مما أدى إلى بروز وظائف جديدة تتطلب يدا عاملة ذات مهارة وقدرة عالية في التعامل مع التقنيات الحديثة، فعلى إدارة القوى العاملة إذا

أن تعمل على إعادة تصميم وتحليل بعض الوظائف كما يرجع إليها ضرورة توفير العمالة التي تحتاجها مؤسساتها، وهذا يفرض عليها الإستغناء على العمالة نصف الماهرة وغير القادرة على التجاوب مع التغيرات التكنولوجية والفنية المعاصرة، الوضع الذي يخلق لها علاقات سيئة مع النقابات العمالية التي تلزمها بتطبيق برامج تعويضية للأفراد الذين تم الاستغناء عنهم كذلك أدى هذا التطور الهائل إلى إلغاء والتقليل من العلاقات الإجتماعية والاتصالات المباشرة داخل المؤسسة مما انبثق عنه ظاهرة انعزال واغتراب العاملين في أماكن العمل، فالأعمال أصبحت تنفذ وتوجه عن طريق برامج الحاسوب (الإنترنت) الأمر الذي فرض على إدارات الموارد البشرية إنشاء وتصميم برامج اجتماعية و ترفيهية للتقليل من الفجوة التي يحدثها العمل التقني المحوسب.

نلمس من خلال هذا العرض التأثير الكبير والمباشر الذي تحدثه عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية على أداء إدارة الموارد البشرية، فتداخل وتفاعل تلك العناصر فيما بينها بالإضافة إلى تميزها بالتغيير السريع والجذري في جميع المجالات والتي يصعب على المؤسسات استيعابه لأنها خارجة عن سلطتها، الأمر الذي يستدعي من إدارات الموارد البشرية الإهتمام بها وأخذها في الحسبان في جميع ممارساتها وأعمالها مع محاولة التكيف والتعامل معها بكل الطرق والأساليب الممكنة . (شامخ عزيز، 2009، صفحة 168)

### ثانيا : العوامل الداخلية

إن العوامل الداخلية هي العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ولها علاقة بوظائف تنظيم وتسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها بدرجة تفوق تأثير العوامل الخارجية لأنها سريعة التغيير وقريبة، وبالتالي تلمس مباشرة وظائف وممارسات الموارد البشرية ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

#### 1 - رسالة المنظمة :

يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي، هذا النضج ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجمل إستراتيجيتها، وتشكل رسالة المنظمة ال رؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا والتي تترجم في صياغة مثالية للأهداف وتحديد إستراتيجية المنظمة ( بعيدة، ومتوسطة، وقريبة المدى) وفي تحديد السياسات التي ستعتمدها في المداخل التخطيطية المختلفة. فإذا كانت هذه الرسالة واضحة وناضجة فهي ستعكس على مختلف أوجه أعمال إدارة القوى العاملة، ويختلف عمل هذه الأخيرة ويتغير باختلاف رسالة واستراتيجية المنظمة، ويمكن توضيح ذلك التأثير بإعطاء مثال حول مؤسسة صحية رسالتها هي " أن تكون القائدة والرائدة في نشاطها بحيث توفر للمجتمع أحدث ما يوجد في المجال الطبي"، وبالتالي فسيعكس ذلك على وظائفها كما يلي :

- ففي سياسات التعيين تحتاج هذه المؤسسة إلى سياسات توظيف ترجح اختيار عناصر ذات تأهيل عالي وحديث مع تطوير مستمر لهم .
- أما السياسات المتعلقة بطبيعة العمالة التي تستقطبها، فتعتمد على سياسات تشغيل قائمة على عمالة أجنبية معينة لضمان استقطاب الأشخاص الأكثر والأحدث تأهيلاً .
- أما في السياسات الخاصة بالتدريب والتطوير، فهي تلجؤ إلى سياسة تطوير بإيفاد المختصين دورياً إلى أرقى المؤسسات الصحية في العالم.
- وفي سياسة الأجور والمزايا المقدمة، فهي تطبق سياسة أجور تسمح برواتب عالية ومزايا قليلة لاستقطاب ذوي التخصصات النادرة.
- أما سياسات تقييم أداء العاملين فتذهب المؤسسة إلى أن تقييم الأفراد على أساس تقديم الوزن الأكبر لمن ينجزون حالات علاج جديدة ، وهكذا.

عموماً تلك هي أهم الجوانب ذات التأثير المباشر على سياسات وممارسات العاملين هذا في حالة وضوح ساسة واستراتيجية وأهداف المنظمة. (شامخ عزيز، 2009، صفحة 169)

أما إذا لم تكن الرسالة والسياسات محددة بشكل كاف وهذا يحصل عندما يكون النشاط التخطيطي غير واضح في المؤسسة، هنا تقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاجتهاد في تطبيق تلك السياسات فقد تصيب أو تخطئ، ويتوقف ذلك على كفاءة العاملين بها، وفي كلتا الحالتين على هذه الإدارة أن تعود إلى الإدارة العليا كلما احتاجت لتطبيق سياسة ما أو لتقترح بدائل للإختيار.

عموماً إذا أرادت إدارة القوى العاملة تحمل مسؤوليتها بشكل كافي فعليها أن تدرس رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتتابع تغيراتها لأنها تشكل جزءاً مهماً من عملها. (شامخ عزيز، 2009، صفحة 170)

### 2 – القيادة (الإدارة العليا) :

يتجلى تأثير عمل إدارة القوى العاملة بخصائص القيادة التنفيذية العليا في : (شامخ عزيز، 2009، صفحة 171)

- نوع القيادة العليا، ما إذا كانت منفردة أو جماعية. ففي كلتا الحالتين يفرض على إدارة الموارد البشرية معرفة خصائص القادة أو الأعضاء القادة من أجل إضفاء صفة القبول لمقترحاتها على أساس أفكار وطبيعة القيادة.

- كذلك إن العلاقة بين أعضاء القيادة العليا تتطلب منها معرفة ما إذا كانت علاقة تنافس أو تعاون، ففي الحالة الأولى يتم قبول مقترحاتها وطروحاتها على أساس ما يدعم موقف الأعضاء وليس على أساس سلامة وصحة البديل أو المقترح. لذلك يجب أن تكون اقتراحاتها بعيدة عن مواقف التنافس، أما في الحالة الثانية فأجواء التقييم الموضوعي للمقترحات موجودة فلا يفرض عليها شيء.
- كذلك إن القيادة التي تولي أهمية للجانب الإنساني تكون مستعدة لإعطاء إدارة العاملين سلطات واسعة أما في حالة اهتمام هذه القيادة بالقضايا والأمور الفنية والمالية فلن تجد تلك الإدارة ولن تلقى أي مساعدة أو قبول من طرف القيادة التنفيذية.
- إن القيادة المتفرغة للمنظمة تعطي الكثير من وقتها لشؤون وأمور الأفراد يعكس إذا كانت كثرية المشاغل، لذا فعلى هذه الإدارة أن تقدم حلولاً ومقترحات مركزة وحاسمة، الأمر الذي يدفعها لمعرفة أسلوب تفكير وعمل تلك القيادة وتعمل على أساسها حتى تضمن قبول آرائها واستشاراتها.
- أيضاً إن نزعة القيادة العليا للتجديد والتحديث لديه تأثير، فإذا كانت هذه النزعة مرتفعة بمعنى أن القيادة مغامرة ومتحمسة فعلى تلك الإدارة استغلال ذلك بتطبيق أساليب وسياسات أكثر تطوراً لضمان التقدم والإزدهار، أما إذا كانت القيادة محافظة وحذرة فستنحصر وظائفها وأعمالها في الممارسات التقليدية والروتينية فقط .
- كما أن العامل الأساسي المؤثر في أداء إدارة القوى العاملة هو النمط القيادي المتبع ما إذا كان متسلطاً أو ديمقراطياً، إذ يعمل النمط الديمقراطي على إعطاء فرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فهو يسمح للمسؤولين والمشرفين بالإدلاء بأرائهم ومواقفهم، إذاً فهو نمط محفز ومساعد لكل الإدارات، أما في حالة القيادة المتسلطة لا يوجد مجال للمشاركة، إذن فهذا النمط يعيق عمل كل الإدارات المتواجدة بالمؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

### 3 - نطاق الرقابة (نطاق الإشراف) :

يرتبط بعدد المرؤوسين الذين يُمكن لأي رئيس الإشراف عليهم إشرافاً فعالاً، في كلما كان نطاق الإشراف ضيقاً تمكن المشرف من توجيه وتنسيق أوجه نشاط جماعته بسهولة، كما يسمح له ذلك بممارسة الوظائف الخاصة بموارده البشرية وتسييرهم بفعالية ولكن عندما يكون نطاق الإشراف واسعاً فهذا سيثقل من كاهل المشرف حيث يجد صعوبة وعدم قدرة على تنظيم وتوجيه وتسيير مرؤوسيه بكل نجاح.

### 4 - الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية) :

وهو التقسيم الواضح لكل الإدارات والوحدات المكونة للمؤسسة، فهو يضم توزيع السلطة والمسؤولية وتحديد واجبات كل وحدة تنظيمية والفروع التي تتكون منها، كما يصنف الوظيفة الأساسية لكل قسم مثل إدارة التمويل، إدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية... الخ.

إذا فالهيكل التنظيمي يوضح لنا مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد تمت الإشارة إلى هذه المكانة بحسب النوع التنظيمي المنتهج وعموما إذا كانت هذه الإدارة بجانب الإدارات الأخرى أي في نفس المستوى التنظيمي فهي تتمتع إذن بنفس المكانة والأهمية التي تمتلكها الإدارات الأخرى، أما إذا كانت تابعة لأي قسم آخر أو متواجدة في مستوى أدنى فهي لا تملك أي سلطة وبالتالي لا تشكل أي أهمية للقيادة. العليا في المنظمة، كما يبين لنا الهيكل التنظيمي مدى تطبيق المركزية واللامركزية من حيث تفويض السلطة للإدارات الأخرى إدارة القوى العاملة أو تجمعها في يد المدير العام (قيادة متسلطة). (شامخ عزيز، 2009، صفحة 172)

### 5 - نظم الإتصالات :

يعتبر الإتصال العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات بما يحقق أهداف المنظمة فهو المحرك الأساسي لأي إدارة ولأي مؤسسة لأنه يحمل المعلومات والأوامر والأفكار التي تتم بها الأعمال والأنشطة، لذا تتبع كل منظمة نظام اتصال خاصا بها مستعملة في ذلك وسائل وأساليب وأنواع مختلفة، وفي العادة يوجد نوعان من الإتصال الداخلي: إتصال رسمي (صاعد، هابط، أفقي) واتصال غير رسمي. ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الإتصال فعلى إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تعترض طريق الإتصالات الفعالة لتعمل على معالجتها وإزالتها، وعادة ما تتمثل تلك الصعوبات في :

- صعوبات فنية : تتصل باختيار الوسيلة الصحيحة والمناسبة للإتصال.
- صعوبات لغوية : تتعلق باختيار الأسلوب الذي تنقل به الرسالة المراد إيصالها إلى الأفراد المعنيين.
- الصعوبات المتعلقة : بإحداث الأثر المطلوب من عملية الإتصال لدى الجهات المستقبلة للمعلومات

### 6 - الثقافة التنظيمية :

تشمل الثقافة التنظيمية التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وذات التأثير البارز على سلوك العاملين، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، كما ينتقل تأثيرها عبر الأجيال لذلك هي بطيئة التغيير، فعندما تكون الثقافة التنظيمية مفهومة وواضحة تعمل على توحيد إدراك العاملين لرسالة المنظمة وللقواعد

السلوكية التي يجب اتباعها من قبلهم؛ فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك كما تساعد على تنميط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو أهدافها فالثقافة إذا شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم، ويأتي تأثيرها على أعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية في :

- تسهيل عملية تدريب وتنمية العاملين وفي نفس الوقت تقع على هذه الإدارة وعلى جميع المديرين مسؤولية تعليم هذه الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة (خاصة الأفراد الجدد) وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها، مع تدريبهم على كيفية الإلتزام بها أثناء العمل .
- كما أنه على هذه الإدارة أن تراعي في عمليات الإستقطاب والاختيار ووضع معايير لانتقاء الأفراد تنسجم مع مكونات الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يتم اختيار عناصر بشرية تتوفر فيها وتحمل معها أخلاقيات وقيم تتفق مع مضمون هذه الثقافة . (شامخ عزيز، 2009، صفحة 173)
- وفي حالة تقييم أداء العاملين يتم التقييم على أساس ما يصدر من السلوك غير المقبول من قبل هذه الثقافة فإذا ثبت ذلك يعاقب الفرد بالطرق المتبعة داخل المؤسسة.

### 7 - التنظيم غير الرسمي :

تماشياً مع النظرة الحديثة للتنظيم على أنه نسق اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، وجب الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية، والتي هي عبارة عن مجموعات وتكتلات تنشأ عفويًا وترتبط بين أعضائها علاقات قوية، ولهذه الجماعات تأثير كبير على فعالية المنظمة فإذا تطابقت أهداف ومصالح كل منهما (الجماعات والمنظمة) فإن ذلك يحرز نتائج إيجابية، بمعنى تحقيق نجاح المؤسسة وهذا ما أكدته إسهامات وتجارب هاوثورن الشهيرة، فالأدوار المفيدة التي يقدمها التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي تتجلى في إسهامه في إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للأعضاء مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما تساعد هذه الجماعات في معالجة النقص في التعليمات أو التأهيل والتخفيف من أعباء المشرفين .

هذا في حالة توافق الأهداف والمصالح، أما إذا تعارضت فيمكن أن ينقلب دور التنظيمات غير الرسمية إلى دور ضار ومضاد للتنظيم الرسمي، فقد تعمل على نشر الإشاعات دفع العمال المقاومة. ورفض التغييرات والمقترحات المقدمة من طرف المؤسسة، كما أنها تملك تأثيراً قويا في تحديد نسبة ودرجة الإنتاجية، وعليه تشكل قوة مضادة ومعرفة للإدارة .

وبناء على هذا التأثير والدور الكبير لتلك الجماعات فعلى المسؤولين ومسيري الموارد البشرية اكتشاف هذا التأثير بمعرفة الإعتبرات والمواصفات المختلفة لجماعات العمل، حتى يتمكنوا من فهمها وتوجيه أعمالها لصالح الأهداف التنظيمية.

### 8 - خصائص الموارد البشرية :

من الطبيعة البشرية الإختلاف والتباين في الخصائص والمكونات والمؤهلات، لذا تحتوي المنظمة على قوة عمل تتباين من حيث الجنس العمر، الثقافة، مستوى التعليم، البيئة، التخصص... الخ، فهذه الخصائص تحدث اختلافا في ا لحاجات والرغبات والآراء والاتجاهات والتفكير، وبما أن من أهم المهام الرئيسية لإدارة العاملين وضع خطط وأنظمة خاصة بالموارد البشرية الحالية، وبما أن جل عملها المورد البشري بكل ما يمتلكه من خصائص ومميزات، ومن أجل أداء عملها ودورها بطريقة عادلة وفعالة، فإنه عليها أن تراعي كل تلك الإختلافات والخصائص؛ فلا يجوز مثلا مراعاة مطالب وحاجات فئة وتجاهل حاجات فئة أخرى لأن مثل هذا الأمر يحدث شرخا في علاقة العاملين مع منظماتهم، كما يحدث صراعًا داخليا يفكك كل غرى التعاون.

ونشير هنا بأن مسؤولية تسيير وإدارة الإختلاف لا تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية فحسب بل هي مسؤولية جميع المديرين والمسؤولين داخل المؤسسة، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من تقريب وتوفيق تلك الإختلافات والتعايش والتعامل معها بما يخدم المصلحة العامة، الأمر الذي يتطلب من المديرين فهما وتفكيراً وعقلاً مفتوحاً، لأن مسألة تسيير وتنظيم الأفراد من بيئات ونوعيات وأعمار وثقافات مختلفة ليست بالمسألة السهلة والبسيطة، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تصميم برامج التدريب والتنمية المناسبة لتأهيل وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الإختلافات واعتبار ذلك جزءا من إستراتيجيتها وخططها العامة.

### 9 - النقابات والجمعيات العمالية :

تعتبر النقابات العمالية الممثل الرسمي للعمال داخل المنظمات فهي تعمل على حماية مصالح وحقوق أعضائها من خلال مساومة أصحاب العمل والمؤسسات فيما يخص شروط العمل، الأجر، ساعات العمل وظروف أخرى تلعب هذه الجمعيات دورًا كبيرًا إذا كانت ذات تأثير قوي على المؤسسة خاصة عند مزاوله بعض الأفراد للعمل النقابي أي) المنتظمين في النقابة ( فهم يحيطون بكل ما يحدث في الواقع التنظيمي في هذه الحالة ويسعون بذلك إلى تحقيق ظروف عمل أحسن لكل العاملين، وبالتالي يقوم هؤلاء العمال بدور إدارة الموارد البشرية، فتصبح تسمية هذه الإدارة بالإدارة الصناعية" للتأكيد على أن جوهر مسؤوليتها يصبح التفاوض مع النقابة وتنفيذ الإتفاقيات التي تم توقيعها.

فحين يتعرض العامل لأي نوع من الإضطهاد من طرف المسؤولين أو المنظمة يلجأ مباشرة إلى تلك النقابات لحماية حقوقه واسترداد ماله من تعويضات ومزايا لذا فعلى إدارة القوى العاملة أن تضع في اعتبارها تلك النقابات والجمعيات لأنها طرفا مساهما في توفير ظروف عمل مناسبة .

وأخيرا يمكن القول بأن تلك هي العوامل الأكثر تأثيراً على أداء وعمل إدارة الموارد البشرية لذلك يجب عليها أن تراعيها وأن تسترشد بها عند تصميم برامجها وسياساتها، هذا ولأنها تملك قدرة أكبر على تغييرها على عكس العوامل الخارجية التي يستحيل تغييرها. وعلى الرغم من أن ذلك التغيير بطيء إلا أنه يجب أن يُواكب من طرف المؤسسة ككل، وليس فقط من إدارة الموارد البشرية فقط. (شامخ عزيز، 2009، صفحة 173)

**المطلب الثاني : التحديات و النظم التي تواجه إدارة الموارد البشرية.**

### I. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، يمكن القول بأن التحديات التي الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

#### أولاً : إدارة الجودة الشاملة (Total quality management)

لقد ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- 1 – مساهمة العاملين (Employees involvement)
- 2 – التمكين (Empouement)
- 3 – تحقيق رضا المستهلكين (Consumer satisfaction)
- 4 – الوقاية بدل من العلاج (Revention action not conection action)
- 5 – الإدارة بالحقائق (Monagment by fact)

6 - التركيز على العمليات (Process focusing)

7 - التحسين المستمر (Continous improvement)

### ثانيا : تحديات العولمة التنافسية (Global and competition challenges)

لقد ساهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة تستطيع من خلال ثواني أن تتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القرى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة. (ظريف أمال، 2016، صفحة 24)

### ثالثا : التحديات التكنولوجية (Technology challenges)

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل . المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها. (ظريف أمال، 2016، صفحة 25)

### رابعا : التحديات البيئية (Environmental challenges)

للتعامل مع إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية (Dynamic environment) أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية إما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي

لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركن على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

### II. نظم إدارة الموارد البشرية

#### أولاً : تنظيم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لاتعني الغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها ، اذان كافة الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والخدمية ... الخ واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلائم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها.

#### ثانياً : التنظيم المركزي واللامركزي لإدارة الموارد البشرية

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بإنتهاج اسلوب المركزية فإنها تقوم بإنشاء ادارة واحدة مركزية الإدارة البشرية في المنظمة تتركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها، أما اذا اتبعت اسلوب اللامركزية فإن الإدارة العليا تلجاء للقيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المنظمة والفروع والمصانع التابعة لها مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية، ويمكن القول بأن اتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك وهي : (خضير كاظم حمود، 2013، صفحة 22)

#### 1 - حجم المنظمة :

تقبل المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي غالباً ماتظم أكثر من فرع أو مصنع أوأواها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة الى اعتماد الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية أما المنظمات الصغيرة الحجم والتي تضم عدد قليل من الأفراد العاملين الى انتهاج الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية إلا أن الحجم الذي تتميز به المنظمة المعنية يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمده المنظمة في هيكلة إدارة الموارد البشرية لديها. (زيد منير عبوي، 2009، صفحة 47)

### 2 - تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة :

ان تكنولوجيا العمليات الإنتاجية والتشغيلية السائدة في المنظمة غالبا ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء المركزي أو اللامركزي التنظيم إذ أنه يعتمد على طبيعة العمليات الإنتاجية الجارية ففي حالة الإنتاج المستمرة فإنه يتسم بالاستقرار النسبي في الأداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم المركزي، أما في حالة الإنتاج المتقطع، فإن حالة التغير النسبي السائد يجعل من الاحدى اعتماد الأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### 3 - فلسفة الإدارة العليا في المنظمة :

تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمنظمة بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة الأراء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها مما يؤدي ذلك لقبول الإنصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية ، أو أن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد سيما اذا تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الأمر لاعتماد الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية . (بشار يزيد الوليد، 2008، صفحة 27)

### 4 - سلع وخدمات المنظمة :

تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة المعنية أحيانا بالأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم إذ أن المنظمة التي تتسم بإنتاج سلعي أو خدمي واسع ومتعدد وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فإنها غالبا ما تنتهج الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية اما اذا كانت المنتجات أو سلع المقدمة للمستهلكين محدودة فان الأسلوب المركزي يعتبر أكثر كفاءة في انجاز الأهداف المراد تحقيقها. (سليمان عائشة، 2010، صفحة 72)

### 5 - المتغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمة :

ان البيئة التي تعمل فيها المنظمة تعتبر أيضا من العوامل الحاسمة في اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في التنظيم إذ أن المنظمة التي تعمل في ظروف بيئة مستقرة و ثابتة فإن الأسلوب المركزي يصير أكثر فاعلية في تحقيق الاستقرار الأهداف اما المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية معقدة ولا تتسم بالاستقرار أو الثبات فإن الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية يعتبر أكثر جدوى في هذا الإطار. ولذا فإن القول بإعتماد الأسلوب المركزي واللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي يتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن تكون عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعنية. (عبد الحكيم غربي، 2013، صفحة 59)

المطلب الثالث : تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية

### I. تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً : التوظيف الإلكتروني.

#### تعريف التوظيف الإلكتروني

يقصد بالتوظيف الإلكتروني استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين، وإنهاء بإعلان النتائج في الموقع.

كذلك يمكن القول أن التوظيف الإلكتروني هو إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسات أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو المسير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال مباشرة بالمسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة. وللتوظيف الإلكتروني ثلاثة أشكال وهي كالتالي :

#### أ - موقع ويب المؤسسة

انتشر استعمال موقع المؤسسة لإعلان المناصب الشاغرة، حتى لو كان في الوقت الحالي تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة خاصة، وميزته الأساسية هي تواضع تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الجرائد المكتوبة إضافة لذلك سعر الإعلان لا يتأثر لحجمه ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها.

#### ب - المواقع الحكومية

يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية أحسن طريقة للتوظيف في حالة توظيف مترشحين أقل خبرة

### ج - المواقع الخاصة أو المتخصصة :

العديد من المواقع الخاصة متخصصة في توظيف المستخدمين، والأسعار المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون قصيرة. كما أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المقدمة في وقت أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف. (أمال ديلمي، 2015، صفحة 74)

### ثانيا : الاستقطاب الإلكتروني

تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ويعتبر الاستقطاب الإلكتروني من أهم تطبيقات التوظيف الإلكتروني لمدى تأثيره بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يبقى العامل البشري حاسما وغالبا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاختيار والتعيين.

ويقصد بالاستقطاب الإلكتروني عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف طريق شبكة الانترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العامل مع أصحاب العمل أي الجهات المستقطبة سواء من . خلال هذه الجهات بذاتها أو من خلال مواقعها على الشبكة، أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال. في ضوء التعريف السابق فعملية الاستقطاب الإلكتروني قد تتم بطريقة مباشرة من خلال إعلان الوظائف الشاغرة على مواقع الشركات والمؤسسات الطالبة كما تفعل بعض الشركات، وقد تكون عن طريق المؤسسة و شركات تعمل في هذا المجال وهي تعتبر مؤسسة افتراضية، وتقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل والجهات الطالبة نظير تقاضي رسوم معينة.

مقارنة بالاستقطاب التقليدي الإعلان الإعلانات الداخلية إعلانات بالصحف اليومية والدوريات إعلانات من خلال الراديو والتلفاز، أو دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة أو التدريب الصيفي، أو زيادة المدارس والجامعات يحقق الاستقطاب الإلكتروني الذي يعتبر أسلوب حديث للاستقطاب بعض المزايا منها :

- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن العمل بأصحاب الأعمال والجهات الطالبة، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر في عالم الأعمال له قيمة كبيرة.
- ولعل هذه هي أهم ميزة للاستقطاب الإلكتروني تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية، حيث لا حاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجلات أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات.

- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرتهم الذاتية إلكترونياً حيث البرمجيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية تمنح إمكانية تسيير طلبات المتقدمين وتسمح بالتخزين والمعالجة الجيدة هذه الطلبات دون الحاجة إلى الكثير من الأوراق كما هو الحال في المعالجة التقليدية.
- يتفوق الاستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم من ناحية، وكذلك مخاطبتهم في الكثير من الدول على مستوى العالم ككل من ناحية أخرى. (أمال ديلمي، 2015، صفحة 75)
- يمكن عن طريق الاستقطاب الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي وكذلك التوقيت بين الدول وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات وتلقي السيرة الذاتية وطلبات التوظيف من خلال ما يسمى بالاتصال الجماعي عن بعد، كما ويقوم المسير للمهتم بأحد المرشحين بتحديد موعد معه من خلال خدمة الدردشة حيث يتم اختباره بغرض حالات للحل، وبالتالي التحقق من توافق المرشح مع احتياجاته واتخاذ قرار ملاقاته شخصياً.

### ثالثاً : الاختيار الإلكتروني

إن أنظمة الاختيار تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة إن الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت، تشكل عاملاً هاماً في فرز وتصنيف المتقدمين للوظائف فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في دعم إدارة المعرفة شاعرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مشروع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف، إلا أنه هناك بعض المساوئ لهذه الأنظمة تذكر منها:

أ - احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية

ب - تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.

ج - احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

### رابعا : التوظيف الإلكتروني

تعتمد المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية على ما بات يعرف بالأصول غير الملموسة، فالإنسان وحده هو الذي يفكر ويحلل ويتكرر ليصبح تفكيره إبداعيا، والتفكير الإبداعي هو القدرة على التفكير والتحليل التي لا يمتلكها الكثير من الناس، نتيجة أن طريقة معالجتهم فكريا للمدخلات تختلف عن الناس العاديين، وهي الفئة التي أطلق عليها "بتر دراكر" بعمال للمعرفة فهم عمال يتعاملون مع الرموز وليس مع الآلات، ويشمل هؤلاء العمال المعماريين والمصرفيين والباحثين في الصناعات الدوائية والمعلمين والمحللين السياسيين في البلدان الاقتصادية المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يزيد عن 60% من العاملين هم عمال المعرفة.

ومنه تلاحظ أن التوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة المهمة لاستقطاب عمال المعرفة للمنظمة الحديثة بما يوفره من إمكانية الوصول للمنظمات إلى هذه الفئة من العمال مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية، لذا تسعى المنظمات إلى تطوير طرق الاستقطاب الإلكتروني لاستهواء أكبر عدد ممكن من العمال المحتملين إلى وضع سيرهم الذاتية لمصلحة المنظمة ، كذا تطوير عمليات الاختيار الإلكتروني لإستبقاء أفضل المؤهلات المعرفية من الكم الهائل من السير الذاتية المستقبلية.

كما ساهمت نظم الحركة الإلكترونية من مقدرة المنظمات وخاصة الدولية منها من الاستفتاء من أفضل كفاءاتها الداخلية لسد الفراغات التنظيمية في فرعها المتناثرة في بقاع العالم، وبذلك تمكنت . من الاستفادة من معارفهم المكتسبة من مناصبهم الوظيفية الأصلية أو من معارفهم الكامنة لنقلها ومشاركتها في وظائفهم ومهامهم الجديدة.

ومنه عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستطيع المنظمات ان تجني الكثير الفوائد الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية التي تتطلبها التحولات والتغيرات الاقتصادية الجذرية. (أمال ديلمي، 2015، الصفحات 76-77)

### خامسا : التكوين الإلكتروني

1 - تعريف التكوين الإلكتروني : التكوين الإلكتروني هو فرع من التكوين المفتوح عن بعد يتركز على الشبكات الإلكترونية.

كذلك يمكن تعريف التكوين الإلكتروني بأنه تلقين المتعلمين للتكوين عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، أي في كل مرة تلجأ فيها لاستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين (انترانت انترنت، أقراص مضغوطة، وبالتالي فهو تزواج

بين الوسائط المتعددة (الصوت الصورة والنص)، وهو ما دفع بالبعض إلى اعتبار التكوين الإلكتروني بمثابة المتنفس الثاني لسوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

كذلك يقصد به أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المتعددة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في العملية التكوينية ومجموعة المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف متوسطة بالإضافة إلى اشتراكهم في العملية التكوينية .

### 2 - مزايا التكوين الإلكتروني

بصفة عامة يمنح هذا الأسلوب الحديث في التكوين عدة مزايا هي :

#### 1 - بالنسبة للمنشآت

يحسب التكوين الإلكتروني لصالح المنشآت المستفيدة في عدة نقاط هي :

التقليص من التكلفة الإجمالية للتكوين وتعد من أهم مزايا التكوين الإلكتروني بالمقارنة مع التكوين التقليدي ويتعلق الأمر:

- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين، كمصاريف الإقامة والتنقل .
- جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المتكويين أكبر ما يمكن.
- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من الزمنية غياب المتكويين عن مناصب عملهم التي كانت تتحملها المنشآت نتيجة القيد الزمكاني الذي يفرضه التكوين الإلكتروني.
- لا تبني هذا النمط الحديث يضفي المرونة على التكوين، وهذه الميزة تخدم بقدر كبير الشركات المتعددة الجنسيات ، نظرا لانتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم، وهو ما يضمن لها تكوين مجانس مهما كان مكان تواجدها.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التكوين يسمح بتدعيم صورة المنشآت في أعين الداخلي والخارجي على حد سواء.

- كسب زبون جديد يكلف للمنشآت ما يقارب الخمس مرات أكثر من أن تحافظ على زبون حالي، وهو ما يدفعها لتبني التكوين الإلكتروني الذي يوفر لمواردها البشرية مهارات جديدة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة لزبائنها الحاليين.

### ب - بالنسبة للموارد البشرية

يقدم هذا النمط الحديث في التكوين عدة مزايا للمتعلمين نذكر منها :

الرفع من فعالية الجهود التكوينية المبذول من طرف المتكويين، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني وهي : (أمال ديلمي، 2015، صفحة 78)

- سهولة تلقنه فبإمكان المتعلم أن يتكون وهو في مقر عمله أو في منزله أو في أي مكان يتوفر على ممر للإنترنت.
- مرونة إدارته ، حيث باستطاعة المتعلم أن يتكون متى يريد دون وجود قيود وقتية.
- سهولة تلاؤمه الحاجات الخاصة للمتكويين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى مع التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، أخذاً بذلك في الحسبان كلا من مستوى ووتيرة الاستيعاب الشخصي على حد سواء.
- يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلمين، بفضل الملتقيات والدردشة الإلكترونية.
- يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني.
- بينت الدراسات التي تم إجراؤها في بداية التسعينات أن التكوين الإلكتروني يسمح بتحسين منحنيات التعلم ، ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات 50٪.
- يسهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين والمتمركزة على الجماعة بدل تلك التقليدية التي كانت متمركزة على المكون أو المتكون ، فهذا النمط الحديث يتلائم مع معطيات الواقع المعاش حالياً، أين يتطلب الإقدام من جانب المتعلم لجميع المعلومات، والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

### ج - بالنسبة للمتكويين

يستفيد المتكويين بدورهم من التكوين الإلكتروني في عدة نواحي نذكر منها :

- الإثراء الحيوي لمضمون التكوين.
- التقييم الدقيق نتيجة الاختبارات المتواصلة طول فترة التعلم.

- تسهيل عملية تحيين المحتوى البيداغوجي للتكوين. (أمال ديلمى، 2015، صفحة 79)

### سادسا: التدريب الإلكتروني

1 - يعرف التدريب الإلكتروني بأنه : " عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الإنترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية ويتيح توفير التدريب الإلكتروني عدة مزايا مقارنة بأسلوب التدريب التقليدي، وذلك على صعيدين :

#### 1 - على صعيد المؤسسة :

- تخفيض تكلفة السفر والتنقل والمعيشة للمتدربين.
- تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين.
- تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية. (عنترة بن مرزوق، 2019، صفحة 5)
- تخفيض تكلفة المكاتب والمدربين.
- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء.
- سهولة وسرعة المراجعة والتحديث والتحرير والتوزيع للمكونات التدريبية والتعليمية.
- إمكانية طرح المزيد من جلسات لدورات تدريبية سبق طرحتها، أي التوسع العمودي.
- تغذية راجعة تلقائية عند انتهاء المتدرب من الدورة.
- تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا أكثر.
- تسهيل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.
- تسهيل إدارة الدورات التدريبية.
- توثيق دقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية.
- تسهيل الحصول على تقارير متنوعة وفورية
- إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين

#### 2- على صعيد المتدرب :

أ – المرونة والملائمة : وتتمثل في الآتي :

- المتدرب هو مركز العملية التدريبية أما المدرب فدوره إشرافي.
- سهولة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت ومكان.
- إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة دائما ، وتزايد باستمرار.
- تغذية راجعة فورية للواجبات والامتحانات والتمارين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يدرس بسرعة أو ببطء.
- يقدم تسهيلات وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
- التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر أو المرض أو الإعاقة.

### 3- على صعيد الوقت :

- توفير الوقت عن طريق اختصار وقت التنقل والسفر.
- تنظيم الوقت بحيث يجدول المتدرب تلقيه لدوره بما ينتسب وظروف العمل والعائلة.
- توفير الوقت لأن المتدرب يقفز عن مواد ونشاطات يعرفها. (عنترة بن مرزوق، 2019، صفحة 6)

### 4- الاتصالات والتفاعل :

- إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها
- إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وانترنت.
- في حالة الصفوف المكتظة فإن التفاعل بين المدرب والمتدربين يكون أفضل الكترونيا عنه تقليديا.

### سابعاً : تقييم الأداء الإلكتروني

يتم بموجبه تخزين معلومات تقييم أداء العاملين في قاعدة بيانات الكترونية، حيث يتم ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى فروق في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة، وبذلك فإن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء. ويختلف عن تقييم الأداء التقليدي في كونه أكثر مصداقية وشفافية وأكثر سرعة وأقل تكلفة. (عنترة بن مرزوق، 2019، صفحة 7)

### II. تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية

إن المتضرر الأول قبل أن يكون المستفيد هو العامل حسب ما توصلت إليه بومزال حيث تصرح لم تنحصر آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تغيير وسائل وطرق الإنتاج قبل تعديها إلى التأثير على الفرد العامل في المؤسسة تأثيرات تتراوح بين الإيجابية والسلبية بين تجنبه الأعمال المتعبة والمملة وطرده من العمل كما يمكننا من تغيير طريقة تسيير بإحداث جديدة للتكوين وفلسفة جديدة لتسيير الموارد البشرية فأحدثت بذلك ثورة حقيقية في حياة العامل، ويمكن حصر تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الموارد البشرية.

#### أولاً : تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة التوظيف.

سواء كان التوظيف داخليا كحالة عرض المناصب الشاغرة على المستخدمين إذ توفرت فيهم الكفاءات المطلوبة، أو خارجيا عند ولوج المؤسسة إلى سوق العمل، فإن هذه التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا إذا تقف إلى جانب المسير وتساعد في مختلف مراحل عملية التوظيف الخارجي وإجراء اختبارات المترشحين. ولتبيان هذا الدور يكفي تصور الطريقة التقليدية المتبعة في عروض العمل المتمثلة في نشر الإعلان في الجرائد والمجلات ومكاتب التوظيف لم تلقي الرهبات بنفس الطريقة، وهي الطريقة أصبحت عملية تماما، فيكفي كل ذلك نرى الإعلان على شبكة الإنترنت والشبكة المحلية للحظات وتلقي الرغبات في اللحظات المولية سواء كان ذلك في مختلف أنحاء الوطن أو خارجه، كما أن التكنولوجيا الحديثة كان لها أثر على عملية التوظيف أدى هذا إلى القضاء على الحوافز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو المسير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم الشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت حيث يمكن لهذه الأخيرة الدخول إلى الموقع الإلكتروني المؤسسة والاتصال المباشرة بالمسير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة. (بن ضياف حنان، 2013، صفحة 109)

إن الإعلان عن الشبكة وتلقي الطلبات عملي وناجح بالإضافة إلى توفير مختلف المعلومات عن كل مترشح مما يسمح بانتقاء في وقت قصير، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب واختيار أحسن المرشحين، كما أن هناك برامج اختيار الذكاء، ويحاول المترشح الإجابة عن تلك الأسئلة، كما أن هناك برمجيات إختيار الجوانب النفسية للفرد ومدى ملائمة المنصب.

#### ثانياً : تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة التكوين

تعتبر اليد العاملة أكبر عناصر الإنتاج تكلفة، سواء كان ذلك من حيث تكلفة الأجور أو من حيث مصاريف التكوين والرسالة المستمرة للعمال، وإذا كانت التكنولوجيا تتطلب تكوين متواصل للعامل لمواصلة الركب وفي نفس الوقت قد أتت

بجول كالتعليم عن بعد بواسطة الحاسوب والشبكات كإمكانية حضور دروس في أماكن العمل وإمكانية استعمال نظم خبيرة دون اللجوء إلى الإنسان المكون الخبير.

وقد عرفت شركة (Clasico systems) التكوين الإلكتروني على أنه عملية تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة وإدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، ووجود مختصين في تطوير تنمية المحتويات ، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد في إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعليم، ويتم ذلك عن طريقة سريعة وتكاليف متوسطة إضافة إلى في العملية التكوينية.

ثالثا : تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على وظيفة اتخاذ القرارات يمكن التفرقة بين ثلاث مستويات تتخذ فيها القرارات في المؤسسة كنظام مفتوح وهي : (بن ضياف حنان، 2013، صفحة 110)

1 – المستوى العلمي : حيث تتخذ فيه القرارات بدون صعوبة على اعتبار أن العمليات المراد إنجازها متكررة وروتينية، والمشاكل معروفة وحلولها مبرمجة أو قابلة للبرمجة

2-المستوى التكنيكي : نجد هنا دراسة العمليات غير الروتينية والعمليات المحولة له من القاعدة لعدم إمكانية المستوى التنفيذي من الفصل فيها، واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

3- المستوى الاستراتيجي : وهو الذي يتولى تحديد إستراتيجية النظام الحقيقي للمؤسسة حيث أن عدم الرؤية الواضحة في الغالبية، فهذا المستوى يواجه مشاكل معقدة جديدة ومتجددة وهي غير مبرمجة أو غير قابلة للبرمجة.

وتقف تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى جانب متخذ القرارات في أي مستوى وتساعد على اتخاذها ، فهي تحسن نوعية القرار وتسهل مهام المسير عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتقليص زمن البحث عليها بفضل قواعد المعطيات.

وقد أثبتت التجارب أن صانع القرار يعاني من كثرة المعلومات في المفيدة وصعوبة العثور على المعلومات المفيدة المبعثرة، كما أثبتت تجربة أجريت في كندا

عام 1994 أن هذا الأخير يضيع ستة أسابيع في البحث عن معلومات متوفرة لكونها غير مرتبة مما يفيد نجاعة قراراته ويعود بالسوء على الأداء لولا تكنولوجيا المعلومات. (بن ضياف حنان، 2013، صفحة 111)

### **خلاصة الفصل :**

من خلال دراستنا في هذا الفصل توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بالموارد البشرية بما يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، وقد مرت هذه الأخيرة بالعديد من المراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم، ولإدارة الموارد البشرية جملة من الأهداف أهمها تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد لتلبية رغباتهم واحتياجات المنظمة ، وأيضا تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في التنسيق بين الموارد البشرية والإدارة، ولها جملة من الوظائف تتعلق كلها بالمنظمة ومواردها البشرية، وهناك جملة من العوامل البيئية التي تؤثر على هذه الإدارة وتعيق عملها.

## الفصل الثالث:

أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على زيادة فعالية

أداء المورد البشرى في مؤسسة اتصالات الجزائر

\_الطارف\_

تمهيد:

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و عنصر اداء المورد البشري في الفصلين السابقين، سنتناول في هذا الفصل اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشرى في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف. و عليه سنقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

## **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر**

إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف تعمل على مواكبة التطورات العلمية و ادخال أحدث التقنيات إلى المؤسسة، و بالتالي تحسين مستوى أدائها لمختلف الخدمات التي تقدمها . و منه سنتناول في هذا المبحث لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف- و ذلك بالتطرق إلى نشأتها و إعطاء تعريف لها و أهم المهام التي تؤديها و الأهداف التي تسعى للوصول إليها و في الأخير سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لها.

### **المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-**

#### **أولا: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر**

##### **1-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963 م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد, بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر و في سنة 1993 م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM(system mobil global) و في سنة 1998 م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى البريد و المواصلات.

و في 5 أوت 2000 م و بمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هم اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و سلطة ضبط مركزية حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم براس مال عمومي يقدر ب :50.000.000.000 دج و المقيد في السجل التجاري تحت رقم b02-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16130-الجزائر.

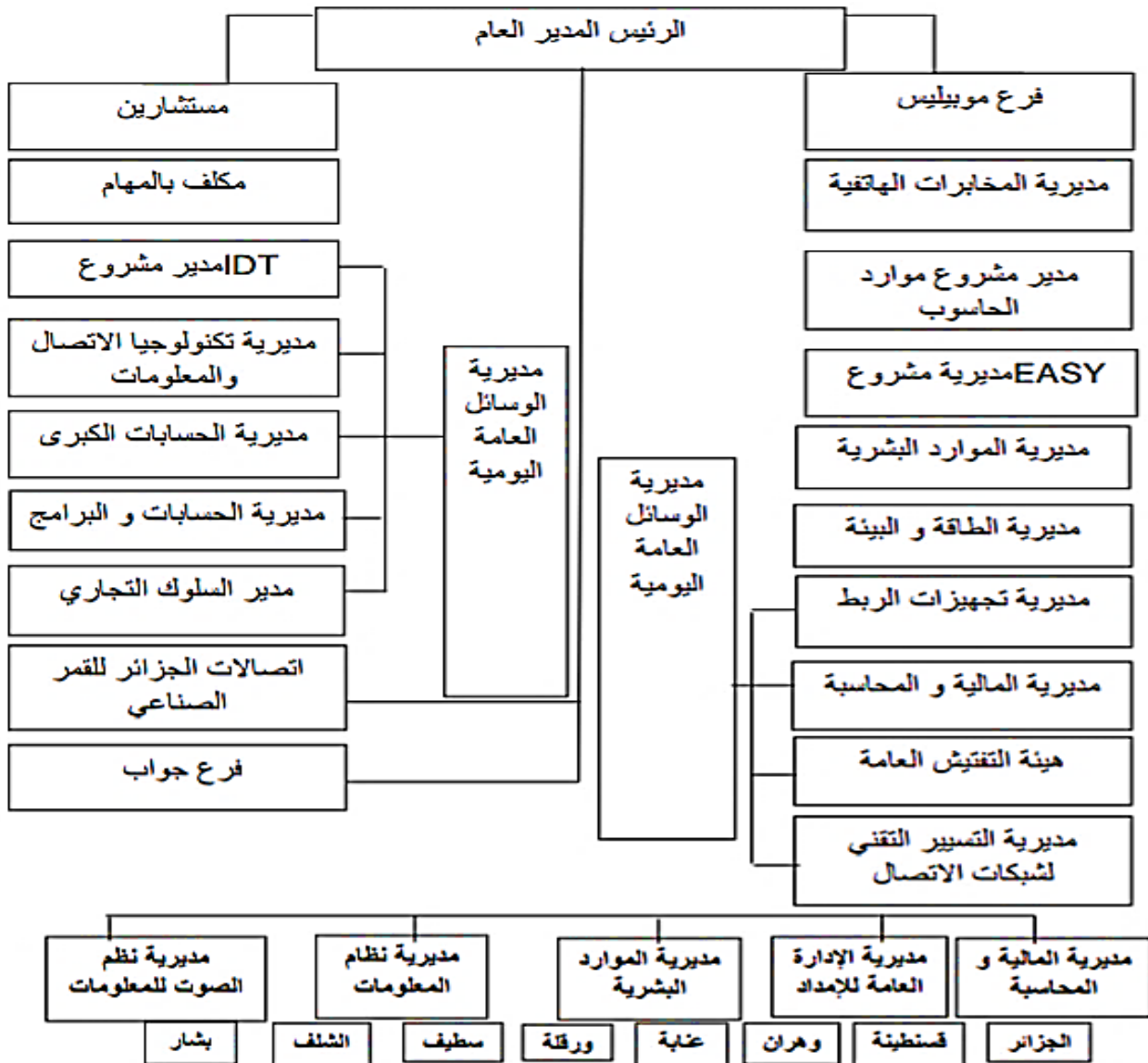
أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف: المرودية، الفعالية، جودة الخدمات، لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 21 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، هذا ما يلخصه الشكل الموالي. ( وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر)

**2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:**

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام

**الشكل رقم (3):الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر**



المصدر :وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

ثانيا : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة، تأسست في 2003/01/01م بموجب القانون 2000/03 و قدر راس مالها ب 50.000.000 دج الكائن مقرها بالطارف مركز بمحاذاة المجلس القضائي .

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطها سنة 2003 م و تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال فرع موبيليس و خدمات الأنترنت جوب و الاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 م المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 م.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية و الاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى وهي: (وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر)

فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتيليت.

فرع خدمات الأنترنت : اتصالات الجزائر للأنترنت

**المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف**

**اولا : المهام** (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني ومن مهامها ما يلي:

توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات؛

تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج و الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها و كذلك المي ا زنية المخصصة لذلك.

إعداد الخطط السنوية في إطار التنمية و تقييدها.

ضمان جودة سلعها و خدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.

تطوير شبكات الاتصال ( السلكي و اللاسلكي).

ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج.

إنجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف.

**ثانيا : الأهداف** (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)

تقوم اتصالات الجزائر الطارف بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:

تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.

حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع.

تحقيق النمو الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصال.

تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.

مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.

تكوين موظفيها و ادارتها وفق الأنظمة الحديثة.

إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضم أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستخدمين.

**المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف**

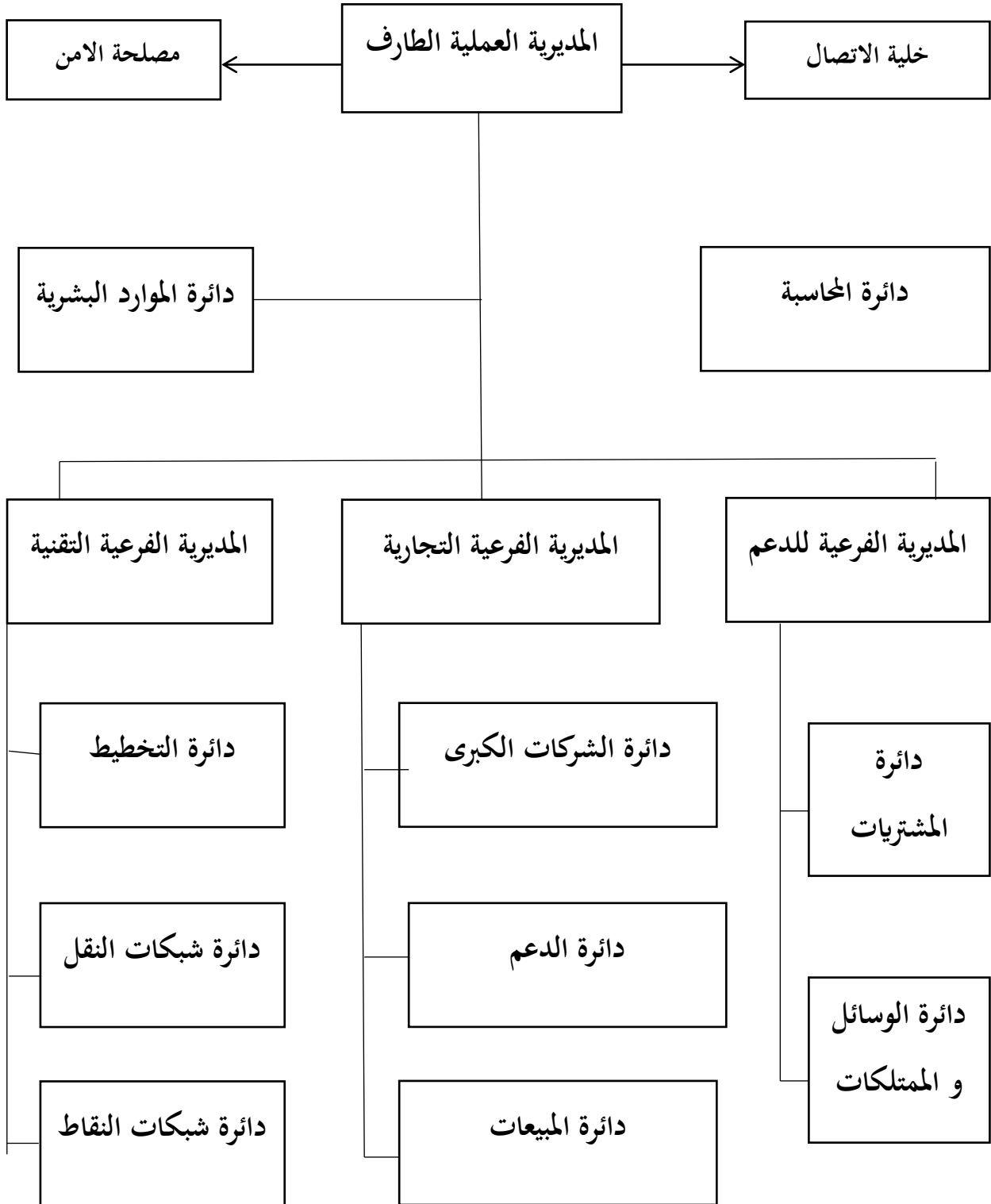
**اولا :التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة لاتصالات الجزائر الطارف** الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و

المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد،

و تضم مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف(242) عاملا موزعين على مختلف مصالحها على النحو التالي: (وثائق مقدمة

من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر)

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: مهام الدوائر و المصالح :

- 1- **المديرية العملية الطارف:** و تعرف على أنها القاعدة المركزية لكافة فروع الولاية و منها يتم تقسيم المهام وفق متطلبات العمل ومنها تعطى الأوامر وكذلك تتلقى الإتصالات و الاوامر الفوقية من طرف المديرية المركزية للجزائر.
- 2- **دائرة الموارد البشرية:** يسهر هذا القسم على توجيه الموظفين ، ويعتبر العنصر الأساسي و المحرك للمؤسسة و الذي يركز على التوظيف و تقسيم المهام بين الافراد و الإشراف و الخدمات الإدارية.
- 3- **دائرة المحاسبة:** يعمل هذا القسم في المؤسسة على تحضير التقارير المالية و تحليل البيانات المالية و المحاسبة و مراقبة السجلات المالية و حركة إنتقال أموال المبيعات وإعداد الدفاتر المحاسبية.
- 4- **المديرية الفرعية التجارية:** و تعتبر الواجهة التجارية للمؤسسة و تهتم بكل ما يتعلق بالدخل و الأرباح و توسيع دائرة الإستثمار، و تنظيم العمليات التجارية.
- 5- **المديرية الفرعية الدعم:** يعمل هذا القسم على العديد من المهام و المسؤوليات التي تساعد الموظفين على تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية عالية و تعمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تحدث في العمل.
- 6- **المديرية الفرعية التقنية:** تعمل على توفير البيئة التقنية و التكنولوجيا اللازمة لعمل الأفراد التقنيين و الموظفين أي أنها المكتب المسؤول عن الفريق التقني.
- 7- **دائرة المشتريات:** هو القسم المسؤول عن توفير كافة مستلزمات المؤسسة و تسهر على إتمام عمليات الشراء و توفير المنتجات بالكمية و الجودة المناسبة.
- 8- **دائرة الشركات الكبرى:** وهي الجهة المسؤولة عن متابعة فروع المؤسسة في مختلف البلديات، و التنسيق بينهم و توفير كافة الوسائل الضرورية لضمان سيرها.
- 9- **دائرة التخطيط:** و تعمل على إعداد الخطط السنوية من لوائح إنتاجية و تشغيلية، و الخطط التدريبية للموظفين و تعمل على المتابعة لكافة الأنشطة التشغيلية في المؤسسة لضمان تنفيذها بالشكل المطلوب.
- 10- **دائرة الوسائل والممتلكات:** تعمل على توفيق الوسائل و الإمدادات الازم لمختلف الأقسام من أجهزة تقنية و مكاتب و مركبات و آلات مختلفة كما تسهر على إحصائها و الحفاظ عليها.
- 11- **دائرة الدعم:** من مهامها العمل على إصلاح الأعطال التقنية التي تقع في المؤسسة، و حل المشاكل التي تتعلق بالأنظمة و التطبيقات الحاسوبية.

**12-دائرة شبكات النقل:** و هو القسم الذي يعمل على إدارة المركبات و تقسيم أفراد فريق الدعم التقني و توجيههم نحو حل المشكلات التي تواجه المتعاملين.

**13-دائرة المبيعات:** هو القسم المسؤول عن عمليات بيع منتجات المؤسسة المختلفة من أجهزة إلتقاط الإنترنت و غيرها من المنتجات كما يسهر عليها فريق متخصص في المبيعات.

**14-دائرة شبكات :** و يعمل أفرادها على إجراء الصيانة و التحديثات التقنية لخوادم المؤسسة و كذلك وضع السياسات و الإجراءات المتعلقة بسلامة الأنظمة الداخلية للمؤسسة و حمايتها من الأخطار السيبرانية.

### **المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي و ذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده و يستجيب لمتطلبات و أدوات جمع البيانات بشكل إيجابي .و يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة ، من خلال وصف منهج الدراسة ، أدواتها، مجتمعها و عينتها، مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و صدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS

### **المطلب الأول: منهجية الدراسة**

#### **أولا: منهج الدراسة**

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق ووصفا كمي و كيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، و تحديدها كمي عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

#### **ثانيا: أداة الدراسة**

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف إختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث الدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أداء الموارد البشرية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية " حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها و ثباتها، فثبت الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، و قد تمت الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة و قد قسم استبيان البحث إل ثلاث محاور حيث :

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف

-المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي ( :الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الوظيفة التي تشغلونها حاليا، عدد سنوات العمل بالمؤسسة.....إلخ).

-المحور الثاني: الخاص : مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و يحتوى على 3 أبعاد وهم ( نقل المعلومة ، تبادل المعلومة ، تخزين المعلومة ) حيث كل بعد يحتوى على 4 عبارات و في المجموع 12عبارة

\_المحور الثالث: الخاص بأداء الموارد البشرية و يحتوى كذلك على 3 أبعاد وهم (زيادة الإنتاجية، الإستقرار الوظيفي ، الرضا الوظيفي ) حيث كل بعد يحتوى على 4 عبارات و في المجموع 12عبارة.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لأسئلة الاستبيان، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) : درجات مقياس "ليكارت الخماسي"

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

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أولا :مجتمع الدراسة و عينته.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى، و الدنيا بمؤسسة اتصالات الجزائر و قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 30 عاملا، حيث تم توزيع 30 استبيانا عليهم.

ثانيا :مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

1.مصادر جمع البيانات:

فيما يخص أدوات البحث و الدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع (باللغة العربية) تنوعت ما بين الكتب، المقالات، رسائل الماجستير، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة فيما يلي:

\_الاستبيان: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان و إرساله إلى عينة من مجتمع الدراسة، و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي و باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

\_ الوثائق الداخلية: حيث اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بها من أجل تكوين إطار مفاهيمي تعريفي عنها.

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان و إختباره و تعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، و بعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS، و يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات و تحليله الإحصائي السريع للنتائج.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اولا : إختبار أداة الدراسة:

#### I. صدق الاداة :

أ\_ الصدق الظاهري : تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المتخصصين أنظر الملحق رقم- 02-

و ذي صلة بالموضوع من أجل التحقق من الصدق الظاهري، و قد استجبتنا لأراء المحكمين و قمنا بالإجراءات اللازمة من حذف و تعديل في ضوء المقترحات المقدمة ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب\_الصدق البنائي "structure Validity": تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل محور و الدرجة الكلية للتأكد من صدق و صلاحية الاستمارة كأداة للدراسة و مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لفقراته عند مستوى المعنوية 0.01 و نتائجه مبينة في الجدول الموالي :

**جدول رقم (3): نتائج الصدق البنائي**

المحاور	الابعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	نقل المعلومة	0.889**	0.000
	تبادل المعلومة	0.947**	0.000
	تخزين المعلومة	0.855**	0.000
أداء الموارد البشرية	زيادة الإنتاجية	0.849**	0.000
	الاستقرار الوظيفي	0.864**	0.000
	رضا العامل	0.910**	0.000
	المجموع	0.834**	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية 1%

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مدى قوة ارتباط كل محور و ابعاده و درجة الارتباط بين كل محور من الاستبيان بالدرجة الكلية للفقرات ، الامر الذي يبين أن محتوى كل محور وبعده له ارتباط قوى بهدف الدراسة عند مستوى المعنوية 1% وعليه تعتبر درجة الموافقة الكلية للفقرات الاستبيان صادقة و منه يمكن القول ان جميع ابعاد و محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه و يمكنها تحقيق أهداف الدراسة.

## II. ثبات أداة الاستبيان

أما درجة ثبات الاستبيان فتم التأكد منها وفق قيمة ألفا كرونباخ الذي يدل على مدى تناسق و إرتباط عبارات الاستبيان، حيث أن هذا المعامل يقيس درجة ثبات بيانات الدراسة بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة معامل الفا تكون مساوية للصفر ، و العكس إذا كانت هناك ثبات تكون قيمة المعامل تساوي واحد ، و الجدول الموالي يوضح هذا الاختبار كما يلي :

**جدول رقم (4): تحليل معاملات الفاكرونباخ لثبات المقياس المستخدم**

المحور	المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	نقل المعلومة	04	0.801
	تبادل المعلومة	04	0.933
أداء الموارد البشرية	تخزين المعلومة	04	0.849
	زيادة الانتاجية	04	0.859
	الاستقرار الوظيفي	04	0.851
	رضا العامل	04	0.797
المجموع		24	0.955

**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق بأن معاملات الثبات كلها جيدة جدا باعتبار انها اكبر من 0.8 و هو ما تأكده القيمة العامة لألفا كرونباخ و التي بلغت 0.955 و هي قريبة جدا من الواحد و عليه فإن جميع المقياس يتميز بدرجة عالية من الثبات.

**ثانيا : تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:**

قمنا بدراسة البيانات الشخصية للموظفين، الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات العمل كما هو موضح كمايلي تاليا :

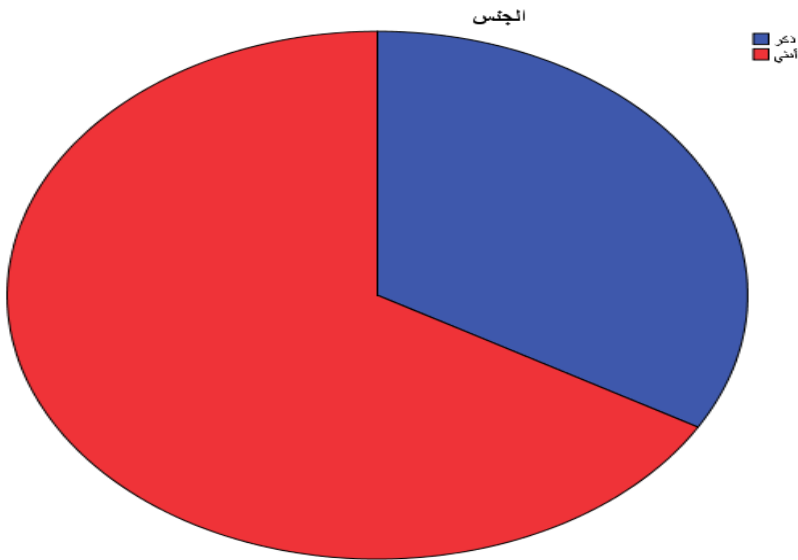
**I. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

**جدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	10	33.3%
أنثى	20	66.7%
المجموع	30	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

الشكل رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 أنظر الملحق رقم 4

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ ان الجنس الشائع في مفردات عينة الدراسة هي الاناث حيث بلغ عددهن 20 مفردة أي بنسبة 66,7% مما يدل على ان الشريحة الاكثر مساهمة في نتائج الدراسة هم إناث في حين بلغ عدد الذكور 10 أي بنسبة 33.3% .

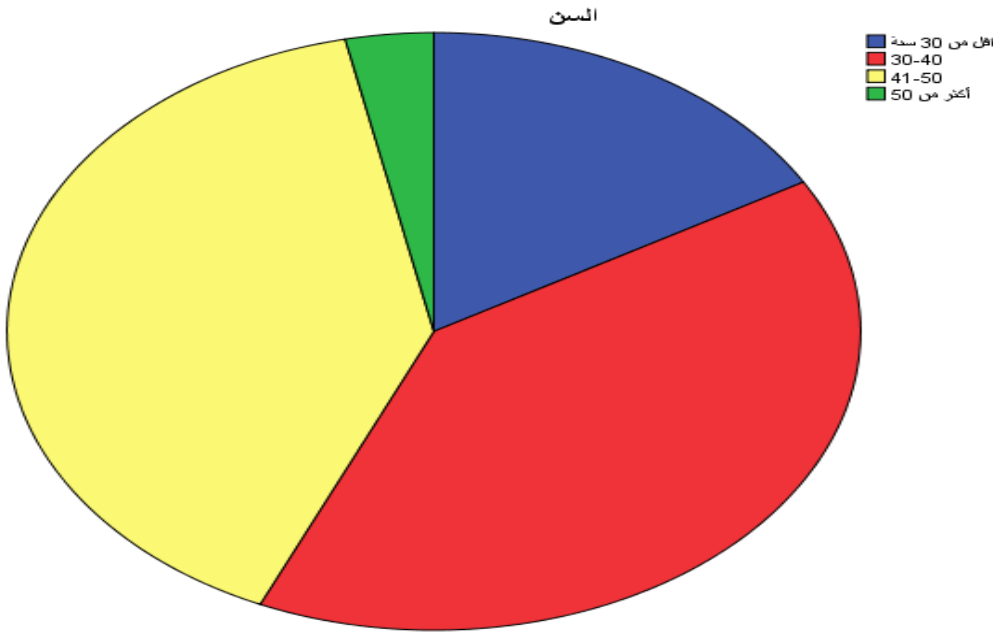
## II. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
16.7%	5	أقل من 30 سنة
40%	12	من 30 إلى 40 سنة
40%	12	من 41 إلى 50 سنة
3.3%	1	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 أنظر الملحق رقم 4

الشكل رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 أنظر الملحق رقم4

يشير التحليل الاحصائي لمتغير السن لمفردات عينة الدراسة أن أكبر الشرائح مساهمة في عينة الدراسة هما كلتا الفئتين من 30 إلى 40 سنة بنسبة 40% و من 41 إلى 50 سنة بنسبة 40% بينما بلغ عدد الذين يتراوح اعمارهم أقل من 30 سنة 5 أي بنسبة 16.7% في حين بلغت فئة أكثر من 50 سنة نسبة 3.3% فقط .

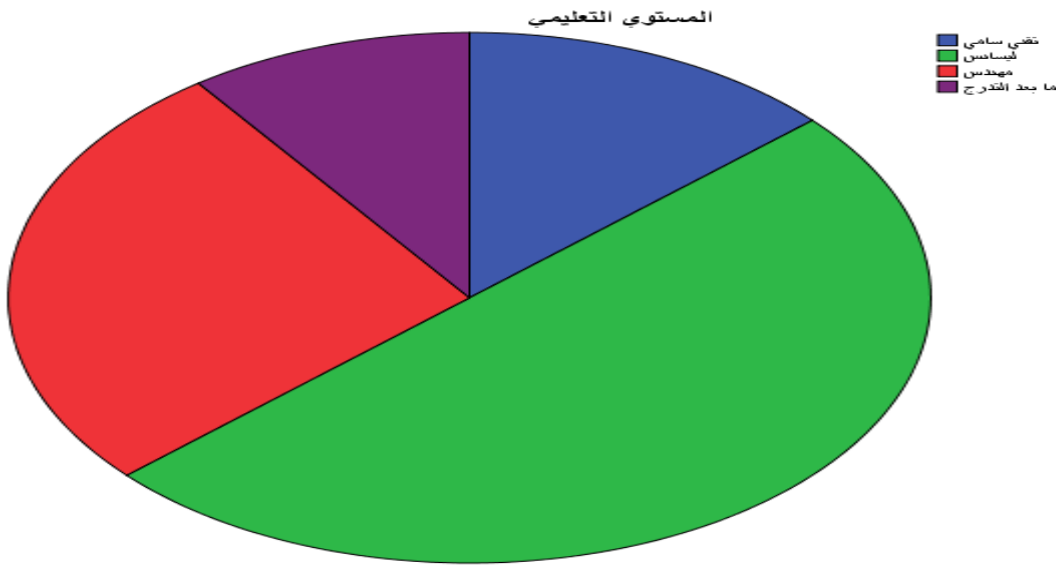
### III. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الاكاديمي

الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
13.3%	4	تقني سامي
50%	15	ليسانس
26.7%	8	مهندس
10%	3	ما بعد التدرج
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 أنظر الملحق رقم4

الشكل رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 أنظر الملحق رقم4 من خلال الجدول و الشكل السابقين يتبين لنا بأن نسبة 50% من افراد العينة يجوزون على مستوى ليسانس و نسبة 26.7% لديهم مستوى مهندس، فيما تأتي في المرتبة الثالثة فئة مستوى تقني سامي بنسبة 13.3% ثم تليها فئة ما بعد التدرج بنسبة 10% أي ان الملاحظ بان الفئة المؤثرة الغالبة أو المسيطرة على الدراسة هي مستوى ليسانس .

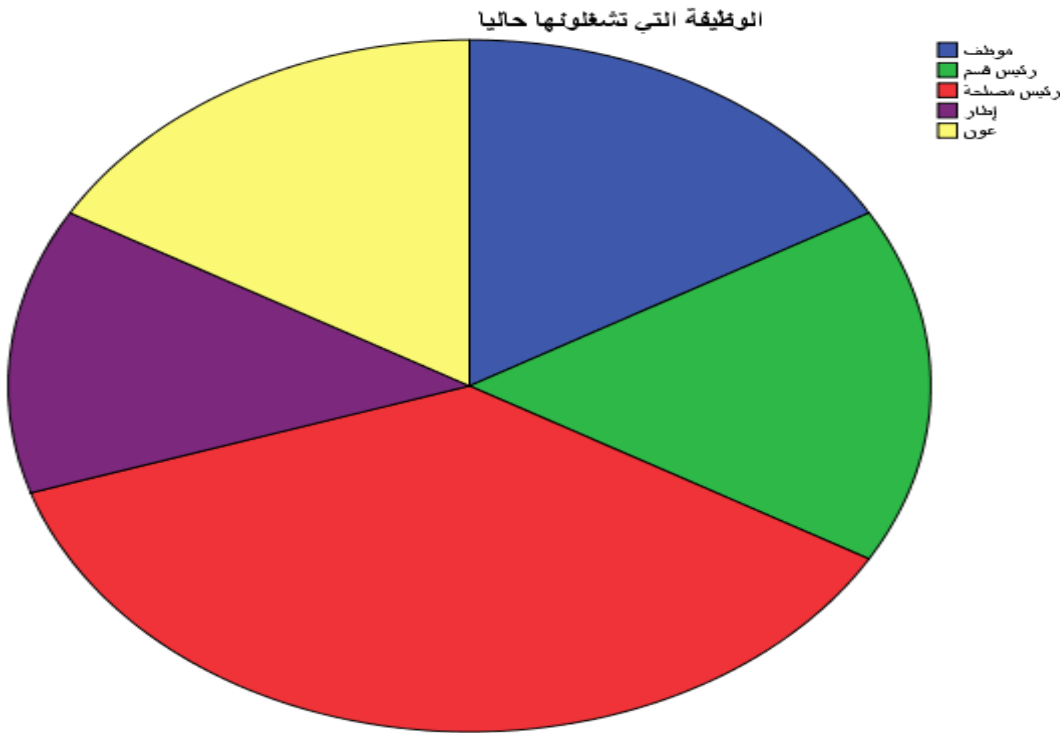
#### IV. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها

الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
16.6%	5	موظف
16.6%	5	رئيس قسم
36.7%	11	رئيس مصلحة
13.3%	4	إطار
0%	0	تقني
16.7%	5	عون
100%	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 أنظر الملحق رقم4

الشكل رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4 من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ بان الوظيفة التي يشغلونها اغلب مفردات العينة هي فئة رئيس مصلحة بنسبة 36.7% ثم تليها كل من فئة موظف و رئيس قسم و عون بنفس النسبة 16.6% ثم تأتي بنسبة 13.3% و بينما لا يوجد اي شخص من افراد العينة يشغل وظيفة تقني بالرغم أن المؤسسة تحتاج لتقنين؛

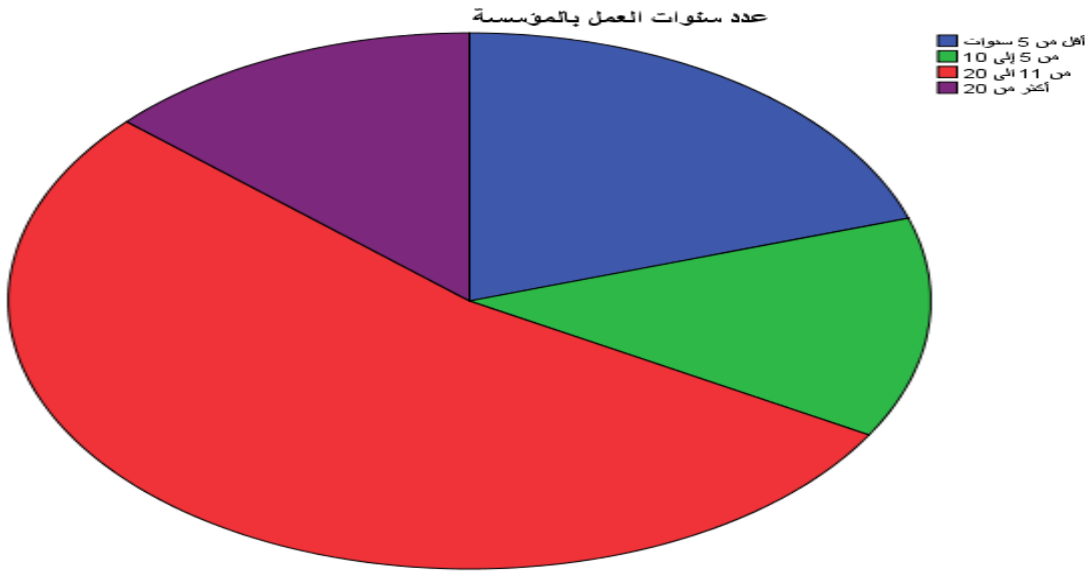
#### V. توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

جدول رقم(9) : توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	6	20%
من 5 إلى 10	4	13.3%
من 11 إلى 20	16	53.3%
أكثر من 20 سنة	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

الشكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4 من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة المدروسة تتراوح فترات عملهم من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 53.3 % ثم تأتي ثاني العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 20 % ثم تتساوي كلتا الفئتين من العمال الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 20 سنة بنسبة 13.3 % لكل واحدة منهما .

### ثالثا: تحليل نتائج إجابات العينة المدروسة

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض الحثيات عن مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة:

#### I. تحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و

##### الاتصال على بعد نقل المعلومة (البعد الاول):

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي:

جدول رقم (10): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة حول بعد نقل المعلومة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
4	0.759	2.10	1	0	4	21	4	1. توفر المؤسسة طرق و اساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخليا و خارجيا
			3.3	0	13.3	70	13.3	%
1	0.915	2.30	1	3	3	20	3	2. تستخدم تكنولوجيا

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر \_الطارف

			3.3	10	10	66,7	10	%	المعلومات في جميع اقسام المؤسسة
2	0.868	2.27	1	2	4	20	3	التكرار	3. تستخدم المؤسسة
			3,3	6,7	13,3	66.7	10	%	برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها
3	0.995	2.10	2	0	4	17	7	التكرار	4. تمتلك المؤسسة أجهزة
			6,7	0	13,3	56,7	23,3	%	حاسوب و معدات لتقديم خدمة الزبائن
2.1917			المتوسط الحسابي الكلي						
0.70308			الانحراف المعياري الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

#### تحليل النتائج:

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبارة "تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع اقسام المؤسسة" جاءت في المرتبة الاولى حيث ان نسبة 10 % موافقون بشدة و نسبة 66.7 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 10 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2.30 و الانحراف المعياري 0.915 ، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ بينما جاءت العبارة "تستخدم المؤسسة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها" في المرتبة الثانية حيث ان نسبة 10 % موافقون بشدة و نسبة 66.7 % موافقون و نسبة 13.3 % محايدون و نسبة 6,7 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2.27 و الانحراف المعياري 0.868؛ وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ و جاءت العبارة "تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب و معدات لتقديم خدمة الزبائن" في المرتبة الثالثة حيث ان نسبة 23.3 % موافقون بشدة و نسبة 56.7 % موافقون و نسبة 13.3 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 6.7 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2.10 و الانحراف المعياري 0.995 ؛ وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ وجاءت رابعا العبارة "توفر المؤسسة طرق و اساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخليا و خارجيا" حيث ان نسبة 13.3 % موافقون بشدة و نسبة 70 % موافقون و نسبة 13.3 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2.10 و الانحراف المعياري 0.759 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ اما عن المتوسط الحسابي الكلي فبلغ 2.1917 و الانحراف المعياري الكلي بلغ 0.70308 .

**II. تحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على بعد تبادل المعلومة (البعد الثاني).**

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي:

جدول رقم (11) : يوضح نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينة حول بعد تبادل المعلومة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
3	0.785	1.93	1	0	2	20	7	التكرار
			3.3	0	6.7	66.7	23.3	%
1. تبادل المعلومات و البيانات يتم بسهولة ما بين الاقسام في المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها								
2	0.788	2.00	1	0	3	20	6	التكرار
			3,3	0	10	66.7	20	%
2. تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها								
1	0.765	2.03	1	0	3	21	5	التكرار
			3,3	0	10	70	16,7	%
3. تساهم البرامج المثبتة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة								
4	0.740	1.93	1	0	1	22	6	التكرار
			3.3	0	3.3	73.3	20	%
4. ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم في تسهيل العمليات الادارية								
1,9750			المتوسط الحسابي الكلي					
0,70206			الانحراف المعياري الكلي					

**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبرة "تساهم البرامج المثبتة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة" جاءت في المرتبة الاولى حيث ان نسبة 16,7 % موافقون بشدة و نسبة 70 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2.03 و الانحراف

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر \_الطارف

المعياري 0.765 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ بينما جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها" في المرتبة الثانية حيث ان نسبة 20 % موافقون بشدة و نسبة 66.7 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2.00 و الانحراف المعياري 0.788، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ و جاءت العبارة "تبادل المعلومات و البيانات يتم بسهولة ما بين الاقسام في المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها" في المرتبة الثالثة حيث ان نسبة 23.3 % موافقون بشدة و نسبة 66,7 % موافقون و نسبة 6,7 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3,3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 1,93 و الانحراف المعياري 0,785 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة، وجاءت رابعا العبارة "ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم في تسهيل العمليات الادارية" حيث ان نسبة 20 % موافقون بشدة و نسبة 73,3 % موافقون و نسبة 3,3 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 1,93 و الانحراف المعياري 0,740 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة، اما عن المتوسط الحسابي الكلي فبلغ 1,9750 و الانحراف المعياري الكلي بلغ 0,70206 .

### III. تحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات

#### والاتصال على بعد تخزين المعلومة (البعد الثالث).

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي:

جدول رقم (12) : يوضح نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينة حول بعد تخزين المعلومة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
4	0.834	1.83	1	0	2	17	10	التكرار
			3.3	0	6.7	56.7	33.3	%
3	0.885	1.90	1	0	4	15	10	التكرار
			3.3	0	13.3	50	33.3	%

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر \_الطارف

		بالزبائن							
2	0.837	2.30	1	0	10	14	4	التكرار	3. يوجد بالمؤسسة نظام
			3.3	0	33.3	50	13.3	%	يسمح باستعادة البيانات في حالة تلفها او فقدانها
1	0.884	2.33	1	0	11	14	4	التكرار	4. توفر التطبيقات
			3.3	0	36.7	46.7	13.3	%	الحاسوبية المساندة قاعدة بيانات يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة و بكل سهولة
2.0917			المتوسط الحسابي الكلي						
0.70553			الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

#### تحليل النتائج:

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبارة "توفر التطبيقات الحاسوبية المساندة قاعدة بيانات يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة و بكل سهولة" جاءت في المرتبة الاولى حيث ان نسبة 13.3 % موافقون بشدة و نسبة 46,7 % موافقون و نسبة 36,7 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3,3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,33 و الانحراف المعياري 0,884 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة، بينما جاءت العبارة "يوجد بالمؤسسة نظام يسمح باستعادة البيانات في حالة تلفها او فقدانها" في المرتبة الثانية حيث ان نسبة 13,3 % موافقون بشدة و نسبة 50 % موافقون و نسبة 33,3 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,30 و الانحراف المعياري 0,837 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة، و جاءت العبارة "يتم الاحتفاظ بنسخ اضافية للبيانات الخاصة بالزبائن" في المرتبة الثالثة حيث ان نسبة 33,3 % موافقون بشدة و نسبة 50 % موافقون و نسبة 33,3 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3,3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 1,90 و الانحراف المعياري 0,885، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ وجاءت رابعا العبارة "تعتمد المؤسسة على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها و المنقولة عبر شبكتها الداخلية لإتخاذ القرار" حيث ان نسبة 33,3 % موافقون بشدة و نسبة 56,7 % موافقون و نسبة 6,7 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 1,83 و الانحراف المعياري 0,834 ، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ اما عن المتوسط الحسابي الكلي فبلغ 2,0917 و الانحراف المعياري الكلي بلغ 0,70553 .

**IV. تحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان أداء الموارد البشرية البعد الأول بعد**

**زيادة الإنتاجية : أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي :**

**جدول رقم (13) : يوضح نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينة حول بعد زيادة الانتاجية**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
3	0,850	2,03	1	1	2	20	6	التكرار
			3,3	3,3	6,7	66,7	20	%
1. تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من رفع الانتاجية في المؤسسة								
2	0,819	2,13	1	1	3	21	4	التكرار
			3,3	3,3	10	70	13,3	%
2. توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ادى الى توسيع قاعدة الزبائن								
4	0,743	2,00	1	0	2	22	5	التكرار
			3,3	0	6,7	73,3	16,7	%
3. استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ساهم في تنويع المستمر في منجأها								
1	0,913	2,17	2	0	3	21	4	التكرار
			6,7	0	10	70	13.3	%
4. توظيف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ادى الى رفع الانتاج و الانتاجية								
2.0833			المتوسط الحسابي الكلي					
0.69893			الانحراف المعياري الكلي					

**المصدر :** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 انظر الملحق رقم 4

**تحليل النتائج :**

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبرة "توظيف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ادى الى رفع الانتاج و الانتاجية" جاءت في المرتبة الاولى حيث ان نسبة 13.3 % موافقون بشدة و نسبة 70 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 6,7 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,17 و الانحراف المعياري 0,913، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ بينما جاءت العبرة "توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ادى الى توسيع قاعدة الزبائن" في

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر \_الطارف

المرتبة الثانية حيث ان نسبة 13,3 % موافقون بشدة و نسبة 70 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 3,3 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,13 و الانحراف المعياري 0,819، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ و جاءت العبارة "تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من رقع الانتاجية في المؤسسة" في المرتبة الثالثة حيث ان نسبة 20 % موافقون بشدة و نسبة 66,7 % موافقون و نسبة 6,7 % محايدون و نسبة 3,3 % غير موافقون و نسبة 3,3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,03 و الانحراف المعياري 0,850، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ وجاءت رابعا العبارة "استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ساهم في تنوع المستمر في منتجاتها" حيث ان نسبة 16,7 % موافقون بشدة و نسبة 73,3 % موافقون و نسبة 6,7 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,00 و الانحراف المعياري 0,734 ، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ اما عن المتوسط الحسابي الكلي فبلغ 2,0833 و الانحراف المعياري الكلي بلغ 0,69893 .

#### V. تحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان أداء الموارد البشرية البعد الثاني بعد

##### الاستقرار الوظيفي :

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي :

جدول رقم (14) : يوضح نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينة حول الاستقرار الوظيفي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
2	1,020	2,17	1	3	3	16	7	التكرار
			3.3	10	10	53,3	23,3	%
1. تقوم المؤسسة بتزويد الكفاءات بمهارات التنبؤ بالمستقبل								
4	0,765	2,03	1	0	3	21	5	التكرار
			3,3	0	10	70	16,7	%
2. لدى إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها								
1	1,066	2,37	1	2	12	7	8	التكرار
			3.3	6.7	40	23.3	26.7	%
3. لدى حرية في إختيار طريقة أداء عملي								
3	0,791	2,17	1	1	3	22	3	التكرار
			3,3	3,3	10	73,3	10	%
4. المعارف و المهارات التي إكتسبتها من التدريب كافية لأداء عملي بنجاح								

2.1833	المتوسط الحسابي الكلي
0.76545	الانحراف المعياري الكلي

**المصدر:** من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 نظر الملحق رقم 4

### تحليل النتائج :

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبارة " لدى حرية في إختيار طريقة أداء عملي " جاءت في المرتبة الاولى حيث ان نسبة 26.7 % موافقون بشدة و نسبة 23,3 % موافقون و نسبة 40 % محايدون و نسبة 6,7 % غير موافقون و نسبة 3,3% غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,37 و الانحراف المعياري 1,066 وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة، بينما جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بتزويد الكفاءات بمهارات التنبؤ بالمستقبل" في المرتبة الثانية حيث ان نسبة 23,3 % موافقون بشدة و نسبة 53,3 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 10 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,17 و الانحراف المعياري 1,020، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ و جاءت العبارة "المعارف و المهارات التي إكتسبتها من التدريب كافية لأداء عملك بنجاح" في المرتبة الثالثة حيث ان نسبة 10 % موافقون بشدة و نسبة 73,3 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 3,3 % غير موافقون و نسبة 3,3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,17 و الانحراف المعياري 0,791، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ و جاءت رابعا العبارة "لدى إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها" حيث ان نسبة 16,7 % موافقون بشدة و نسبة 70 % موافقون و نسبة 10 % محايدون و نسبة 0 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,03 و الانحراف المعياري 0,765 ، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ اما عن المتوسط الحسابي الكلي فبلغ 2,1833 و الانحراف المعياري الكلي بلغ 0,76545

### VI. تحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان أداء الموارد البشرية بعد رضا العامل

(البعد الثالث):

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي:

جدول رقم (15) : يوضح نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينة حول بعد رضا العامل

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
1	0,999	2,37	1	3	7	14	5	1. تضع المؤسسة حوافز التكرار

**الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر \_الطارف**

			3,3	10	23,3	46,7	16,7	%	فردية و جماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي
2	0,837	2,30	1	1	7	18	3	التكرار	2. مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير
			3,3	3,3	23,3	60	10	%	
4	0,718	2,03	1	0	2	23	4	التكرار	3. وظيفتي تمنحني تقديرا مع الاخرين
			3,3	0	6,7	76,7	13,3	%	
3	1,040	2,23	2	2	2	19	5	التكرار	4. الاجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من اعمال و تحمله من مسؤولية و يضمن لك الحياة الكريمة
			6,7	6,7	6,7	63,3	16,7	%	
2.2333			المتوسط الحسابي الكلي						
0.71599			الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS-V23 نظر الملحق رقم 4

### تحليل النتائج :

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبارة "تضع المؤسسة حوافز فردية و جماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي" جاءت في المرتبة الاولى حيث ان نسبة 16.7 % موافقون بشدة و نسبة 46,7 % موافقون و نسبة 23,3 % محايدون و نسبة 10 % غير موافقون و نسبة 3,3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,37 و الانحراف المعياري 0,999، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ بينما جاءت العبارة "مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير" في المرتبة الثانية حيث ان نسبة 10 % موافقون بشدة و نسبة 60 % موافقون و نسبة 23,3 % محايدون و نسبة 3,3 % غير موافقون و نسبة 3.3 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,30 و الانحراف المعياري 0,837، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ و جاءت العبارة "الاجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من اعمال و تحمله من مسؤولية و يضمن لك الحياة الكريمة" في المرتبة الثالثة حيث ان نسبة 16,7 % موافقون بشدة و نسبة 63,3 % موافقون و نسبة 6,7 % محايدون و نسبة 6,7 % غير موافقون و نسبة 6,7 % غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,23 و الانحراف المعياري 1,040، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ وجاءت

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف

رابعا العبارة "وظيفتي تمنحني تقديرا مع الاخرين" حيث ان نسبة 13,3% موافقون بشدة و نسبة 76,7% موافقون و نسبة 6,70% محايدون و نسبة 0% غير موافقون و نسبة 3.3% غير موافقون بشدة ، حيث ان المتوسط الحسابي بلغ 2,03 و الانحراف المعياري 0,718 ، وهو ما يفسر درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة؛ اما عن المتوسط الحسابي الكلي فبلغ 2,2333 و الانحراف المعياري الكلي بلغ 0,71599 .

#### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

في مايلي سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتحديد نموذجها:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف.

#### الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
الأعلى	الأدنى	دال إحصائيا					
2.3217	1.8505	دال إحصائيا	0.000	2.08611	29	18.107	مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم 4

انطلاقا من الجدول رقم (16) نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت 18.107 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدره بـ 2.04 ، وهو ما يسمح برفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 0,05

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف

و من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائياً،

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال نقل المعلومة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تبادل المعلومة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تخزين المعلومة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار T للمتوسط الحسابي للفرضيات الفرعية السابق ذكرها:

#### الجدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
2.4542	1.9291	دال إحصائياً	0.000	2.19167	29	17.074	نقل المعلومة
2.2372	1.7128		0.000	1.97500	29	15.408	تبادل المعلومة
2.3551	1.8282		0.000	2.09167	29	16.238	تخزين المعلومة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم4

انطلاقاً من الجدول رقم (17) نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد أكبر من قيمتها الجدولية المقدره بـ 2.04 للأبعاد الثلاثة وهو ما يسمح برفض الفرضيات الفرعية الصفرية و قبول الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  عند مستوى معنوية 0,05 و من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للأبعاد الثلاثة لمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائياً، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  أي أنه :

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف

✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال نقل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تبادل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تخزين المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

وعند إجراء اختبار المتوسط الإجمالي للفرضية الأولى ظهرت النتائج كمايلي:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى	دال إحصائيا	0.000	2.16667	29	18.677	أداء الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم 4

انطلاقا من الجدول رقم (18) نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت 18,677 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة بـ 2.04 ، وهو ما يسمح برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء المورد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى معنوية 0,05

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا،

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال زيادة الانتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال الاستقرار الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال رضا العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار T للمتوسط الحسابي للفرضيات الفرعية السابق ذكرها:

#### الجدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
2.3443	1.8223	دال إحصائيا	0.000	2.08333	29	16.326	زيادة الإنتاجية
2.4692	1.8975		0.000	2.18333	29	15.633	الاستقرار الوظيفي
2.5007	1.9660		0.000	2.23333	29	17.085	رضا العامل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم 4

انطلاقا من الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدره بـ 2.04 للأبعاد الثلاثة وهو ما يسمح برفض الفرضيات الفرعية الصفرية و قبول الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  عند مستوى معنوية 0,05، و من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للأبعاد الثلاثة لأداء الموارد البشرية ، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  أي أنه :

### الفصل الثالث: اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر\_الطارف

✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال زيادة الانتاجية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال الاستقرار الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال رضا العامل في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : تحليل الارتباط بين المتغير المستقل (مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) و المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

يبين الجدول الآتي العلاقة الإحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط "بيرسون"،  
:"Pearson

الجدول (20): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

		مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	أداء الموارد البشرية
مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	Pearson Correlation	1	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation	,834**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-أنظر الملحق رقم4

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه مايلي:

بأنه توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل و المتغير التابع حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,834 عند مستوى المعنوية 0,01 و هو ما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف يزيد أداء المورد البشري فيها .

**خلاصة الفصل:**

- من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي خصص للدراسة الميدانية لعينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف و من أجل التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية تبين لنا ما يلي:
- بأنه توجد علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أداء الموارد البشرية حيث أنه يزيد الأداء بزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال نقل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تبادل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تخزين المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال زيادة الانتاجية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال الاستقرار الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال رضا العامل في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

الخاتمة العامة

تعد دراسة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجال واسع حيث تتداخل فيه العديد من الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية أين أضحت هذه الأخيرة تستخدم ضمن الأعمال اليومية التي تمس العديد من المجالات منها الأجهزة الحكومية، ومن خلال محاولتنا في هذه الدراسة بالتعرف على دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية والعلاقة القائمة بينهما، وهذا من خلال معالجة وتحليل مجموعة من الأبعاد لمعرفة مدى قوة الارتباط بينهما ومدى مساهمتها في تحسين الأداء، وبذلك تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف في ظل أبعاد مختلفة و لهذا قدمت الدراسة من خلال نتائجها المدعومة بالعديد من الدراسات السابقة التي عالجت هذه الإشكالية.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

#### النتائج النظرية:

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية نذكرها كما يلي :

- ✓ لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال مفهوم مركب ذو أبعاد ملموسة وأخرى معنوية
- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تأهيل المورد البشري للتحكم فيها، من أهم متطلبات تحسين وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية
- ✓ ساعدت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في القضاء على بعض الصعوبات في العمل، ككثرة الأوراق، وانتاجية المورد صعوبة انتقال وتداول المعلومات، غموض المهام...إلخ، وبالتالي الرفع من كفاءة البشري ومنه تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
- ✓ إن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة هذه الأخيرة
- ✓ التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال مكن المؤسسات من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة، مما ساعدها على التفوق والتميز في مجال عملها
- ✓ تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ضرورة جوهرية وحتمية في المؤسسات لما لها من آثار إيجابية مهمة على حاضر ومستقبل المؤسسات باختلاف انشطتها.

## نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال نقل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تبادل المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تخزين المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال زيادة الانتاجية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال الاستقرار الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية من خلال رضا العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- ✓ توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف
- ✓ توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل و المتغير التابع حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,834 عند مستوى المعنوية 0,01 و هو ما يشير إلى أنه كلما زاد إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف يزيد أداء المورد البشري فيها .

## التوصيات:

- إعداد البرامج والدورات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية للقدرة على العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- استقطاب و اختيار الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- العمل على تطوير وتوسيع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل دائم ومستمر تماشيا مع طبيعة العمل؛

-الربط بين مختلف المستويات الإدارية لتوفر المعلومات في الوقت والشكل المناسب.

**آفاق الدراسة:**

-أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية؛

-أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مخرجات العملية الإدارية؛

-علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في تحسين جودة الخدمة.

قائمة

المراجع

1- باللغة العربية :

- 1- أحمد ماهر ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة 84 شارع ذكريا غنيم .
- 2- باري كشواي ، 2006 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق لنشر و التوزيع ، مصر .
- 3- بشار يزيد الوليد ، 2008 ، التخطيط والتطوير الاقتصادي ، دار الراية لنشر و التوزيع ، عمان .
- 4- جعفر حسن جاسم الطائي ، 2006 ، تطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان.
- 5- حنا نصر الله ، 2002 ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، الأردن.
- 6- خيضر كاظم حمود ، 2013 ، ادارة المواهب الكفاءات البشرية ، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان .
- 7- راوية حسن ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية «رؤية مستقبلية» ، الدار الجامعية ، مصر .
- 8- زيد منير عبوي ، 2009 ، التخطيط و التطور الإداري ، دار الراية لنشر و التوزيع ، عمان.
- 9- سعد غالب ياسين ، 2008 أساسيات نظم المعلومات الاداريه و التكنولوجيا المعلومات ، دار المنهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- 10- صلاح الدين عبد الباقي ، 2002 ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة لنشر ، مصر.
- 11- عبد الله فرغلي موسى ، 2007 ، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي و الالكتروني ، إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة.
- 12- عمر وصفي عقيل ، 1996 ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن.
- 13- ماهر عودة الشماليه و زملائه ، 2015 ، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 14- منال هلال المزاهرة ، 2014 ، تكنولوجيا الإتصال و المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان.

15- هاشم فوزي العبادي وزميله ، 2015، نظم إدارة المعلومات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن.

16- يوسف حجيم الطائي وزميله ، 2015، دار صفاء لنشر و التوزيع ، عمان.

ثانيا : المقالات العلمية

1- أقبال جاسم جعفر ، 2020 ، مساهمة التكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في عملية التنمية الاقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مقال علمي ، جامعة البصرة ، العراق .

2- عبد الحكيم عمارة و د : رشيدة سبتي ، 2019 ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مقال علمي ، كلية علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر .

3- عنتر بن مرزوق ، 2019 ، تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية ، مقال علمي ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.

ثالثا : أطروحات الدكتوراه.

1- بلقيدوم صباح ، 2012 ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديث (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير جامعة قسنطينة ، قسنطينة.

2- العلمي بن عطاء الله ، 2018 ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع كفاءة الإدارة المحلية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

3- لمين علوطي ، 2007 ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر .

رابعا : مذكرات الماجستير

1- إسعون عمر ، 2012 ، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ، شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر .

2- إيمان العاني ، 2007 ، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منثوري ، قسنطينة.

- 3- بركة حمزة ، 2008، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، تخصص مأنجمنة المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي .
- 4- بن خولة صديقة ، 2007، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاستشفائية العمومية ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم.
- 5- خلفان رشيد ، 1999، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، علم إجتماع العمل ، معهد علم الإجتماع ، جامعة الجزائر.
- 6- سليمان عائشة ، 2010، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية «عامل الكفاءات في المؤسسة» ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان.
- 7- شامخ عزيز ، 2009 ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة " ، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع ، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة.
- 8- عبد الحكيم غربي ، 2013 ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، مذكرة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
- 9-عمار محمد زهير تيناوي ، 2018 ، دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الإتصال ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال التخصص MBA الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية.

خامسا : مذكرات الماستر

- 1-أمال ديلمي ، 2015 ، دور الادارة الالكترونية للمورد البشري في تعزيز إدارة المعرفة «دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة أم البواقي -» كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، شهادة ماستر ، إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي.
- 2- بن ضياف حنان ، 2013 ، إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة المسيلة.

- 3-بن عائشة جمال الدين وزميله، 2015، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التلفزيون الجزائري «دراسة وصفية تحليلية بمحطة ورقلة الجهوية» ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- 4-ظريف أمال ، 2016 ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، فرع التنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.
- 5-فادن غالية ، 2015 ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية «دراسة حالة - مطاحن الزيبان» ، القنطرة بسكرة ، شهادة ماستر في علوم التسيير ، التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي  
 Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
 Université Chadli Benjeddo - el tarf  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion  
 قسم علوم التسيير  
 Département Des Sciences De Gestion

رقم : 18/2023/ج ب ج ا ك ع ا ت ا ق ع ت ا 2023  
 الطرف من : 2023/2023/2023

إلى السيد / الأستاذ الجامعي...  
 الجليل...  
 الموضوع : تصريح بإجراء ترخيص

في إطار إكمال طلبية السنة الثانية ماستر مسارهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير الترخيص ، نطلب من سيادتكم إيفادكم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتم ، والساح للطلبة الأتية أسماؤهم من إعداد ترخيص قصير الأجل :


- الطالب (ة) : جيايا سامي
- الطالب (ة) : هتيري آدم

وعليه فإننا نشس منكم أخذ هذا الطلب بعين الإعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات الشاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير  
 الإدارة المستقبلة:

Faoula


**ALGERIE TELECOM GROUP**  
 Direction Opérationnelle des Télécommunications - UET El Tarf  
 Département Ressources Humaines

**REF : AT/DOT/SDRHF/ 93 /2023** **EL TARF LE 13/06/2023**

**ATTESTATION DE FIN DE STAGE**

Je soussigné (e) **Mme Chef département Ressources Humaines d'Algérie Télécom EL TARF**

Entreprise : **ALGERIE TELECOM**


Que l'étudiant (e) : **Mr DJEBAILI SAMI**

Inscrit (e) à : **Université CHADLI BENDJID EL TARF-**

A effectué un stage de fin de formation dans la filière : **Science de Gestion**

A effectuer son stage pratique en milieu professionnel au Département Ressources Humaines

Durant la période suivante : Du **02/05/2023** au **01/06/2023**



---

**ALGERIE TELECOM**  
 Siège Social : Plate Nationale n° 5 Cité Messrs Mohammeds 16000- ALGER  
 HF : 068 216 601 808 237  
 RTT : 091 714 249 858 936

www.algeriatelecom.dz  
 Email : contact@algeriatelecom.dz  
 Tel : +213 (021) 82 38 38  
 Fax : +213 (021) 82 31 39



ALGERIE TELECOM ALGERIE  
 Direction Départementale des Ressources Humaines d'El Tarf  
 Département Ressources Humaines

REF: AT/DT/SORHF/ 30 /2023

EL TARF LE 13/06/2023

**ATTESTATION DE FIN DE STAGE**

Je soussigné (e) Mme Chef département Ressources Humaines d'Algérie

Télécom EL TARF

Entreprise : ALGERIE TELECOM

Que l'étudiant (e) : Mr METIRI ADEM

Inscrit (e) à : Université CHADLI BENDJID EL TARF-

A effectué un stage de fin de formation dans la filière : Science de Gestion

A effectuer son stage pratique en milieu professionnel au Département Ressources Humaines

Durant la période suivante : Du 02/05/2023 au 01/06/2023

*Shay*

ALGERIE TELECOM  
 Pge Social Route Nationale n° 5, Cité Messaoud Mohamed, 15200- ALGER  
 T: +00214 001 809 337  
 F: 001 744 200 614 936

www.algeriatelecom.dz  
 Email: contact@algeriatelecom.dz  
 Tel: +213 (021) 82 36 36  
 Fax: +213 (021) 82 36 39

الملحق رقم 2 أسماء المحكمين للإستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة
1	حدادة فريد	أستاذ محاضر - ب - ( الاستاذ المشرف)
2	سفيان بن قديدح	أستاذ محاضر - أ -
3	بوسيف سيد أحمد	أستاذ محاضر - أ -
4	مرابطي عبد الغاني	أستاذ محاضر - أ -
5	محمد لونيبي	أستاذ محاضر - ب -

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
01	حدادة فريد	أستاذ محاضر - ب - (الأستاذ المشرف)	
02	سفيان بن قديدح	أستاذ محاضر - أ -	
03	بوسيف سيد أحمد	أستاذ محاضر - أ -	
04	مرابطي عبد الغاني	أستاذ محاضر - أ -	
05	بحري بوبكر	أستاذ التعليم العالى	
06	محمد لونيبي	أستاذ محاضر - ب -	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université CHADLI BENDJEDID-El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Faculté Des Science Economique, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم: علوم التسيير

### إستبيان

الاستاذ المشرف : حدادة فريد

الطالبين :

-جبالي سامي

-أدم متيري

### تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص ادارة استراتيجية تحت عنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

هام جدا : إذا لم ترغب بالإجابة على سؤال معين بصراحة فالأفضل أن تضع العلامة في خانة "محايد" وذلك تجنبنا للإجابات الخاطئة وشكرا .

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

## قائمة الملاحق

### المخبر الاول : المعلومات الشخصية

الجنس :

ذكر  انثى

السن :

اقل من 30 سنة  30-40

50-41  أكثر من 50

المستوى التعليمي :

تقني س  ليسانس  مهندس

ما بعد التدرج

الوظيفة التي تشغلونها حاليا:

موظف  رئيس قسم  رئيس مصلحة  إطار

تقني  عون

عدد سنوات العمل بالمؤسسة

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10  من 11 إلى 20  أكثر من 20

سنة

المحور الثاني : مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					البعد
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	توفر المؤسسة طرق و اساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخليا و خارجيا						نقل المعلومة
2	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع اقسام المؤسسة						
3	تستخدم المؤسسة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها						
4	تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم خدمة الزبائن						
5	تبادل المعلومات والبيانات يتم بسهولة ما بين الاقسام في المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها						تبادل المعلومة
6	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها						
7	تساهم البرامج المثبتة في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة						
8	ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم في تسهيل العمليات الادارية						
9	تعتمد المؤسسة على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها و المنقولة عبر شبكتها الداخلية لاتخاذ القرار						تخزين المعلومة
10	يتم الاحتفاظ بنسخ اضافية للبيانات الخاصة بالزبائن						
11	يوجد بالمؤسسة نظام يسمح باستعادة البيانات في حالة تلفها او فقدانها						
12	توفر التطبيقات الحاسوبية المساندة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة						

المحور الثالث : أداء الموارد البشرية

					تساهم تكنولوجيا المعلومات الاتصال من رفع الانتاجية في المؤسسة	13	زيادة الانتاجية
					توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال ادى الى توسيع قاعدة الزبائن	14	
					استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال ساهم في تنوع المستمر في منتجاتها	15	
					توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا و عمليا في إستخدام تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى رفع الإنتاج و الإنتاجية	16	
					تقوم المؤسسة بتزويد الكفاءات بمهارات التنبؤ بالمستقبل	17	الاستقرار الوظيفي
					لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	18	
					لدي حرية في اختيار طريقة أداء عملي	19	
					المعارف و المهارات التي إكتسبتها من التدريب كافية لأداء عملي بنجاح	20	
					تضع المؤسسة حوافز فردية و جماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي	21	رضا العامل
					مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير	22	
					وظيفتي تمنحني تقديرا مع الآخرين	23	
					الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال و تحمله من مسؤولية و يضمن لك الحياة الكريمة	24	

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	4

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	4

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	4

**Case Processing Summary**

		N	%
--	--	---	---

Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	4

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	4

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	4

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	60,0
	Excluded <sup>a</sup>	20	40,0
	Total	50	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	24

## Correlations

		Correlations			
		المحور_الثاني_مدى_ا استخدام	نقل_المعلومة	تبادل_المعلومة	تخزين_المعلومة
المحور_الثاني_مدى_استخدام	Pearson Correlation	1	,889**	,947**	,855**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
نقل_المعلومة	Pearson Correlation	,889**	1	,822**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30
تبادل_المعلومة	Pearson Correlation	,947**	,822**	1	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
تخزين_المعلومة	Pearson Correlation	,855**	,572**	,727**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Correlations		
		المحور_الثالث_اداء _الموارد_البشرية	زيادة_الانتاجية	الاستقرار_الوظيفي ي
المحور_الثالث_اداء_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	1	,849**	,864**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
زيادة_الانتاجية	Pearson Correlation	,849**	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	30	30	30
الاستقرار_الوظيفي	Pearson Correlation	,864**	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	30	30	30
رضا_العامل	Pearson Correlation	,910**	,696**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

		Correlations
		رضا_العامل
المحور_الثالث_اداء_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
زيادة_الانتاجية	Pearson Correlation	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
الاستقرار_الوظيفي	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
رضا_العامل	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		المحور_الثالث_اداء_ا_المحور_الثاني_مدى_ا_استخدام	المحور_الثالث_اداء_ا_المحور_الثاني_مدى_ا_استخدام
المحور_الثالث_اداء_ا_المحور_الثاني_مدى_ا_استخدام	Pearson Correlation	1	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
المحور_الثالث_اداء_ا_المحور_الثاني_مدى_ا_استخدام	Pearson Correlation	,834**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Frequencies

Statistics

		الجنس	السن	المستوي التعليمي	الوظيفة التي تشغلونها حاليا	عدد سنوات العمل بالمؤسسة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	20	20	20	20	20

## Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	10	20,0	33,3	33,3
	أنثى	20	40,0	66,7	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	10,0	16,7	16,7
	30-40	12	24,0	40,0	56,7
	41-50	12	24,0	40,0	96,7
	أكثر من 50	1	2,0	3,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

المستوي التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	تقني سامي	4	8,0	13,3	13,3
	ليسانس	15	30,0	50,0	63,3
	مهندس	8	16,0	26,7	90,0
	ما بعد التدرج	3	6,0	10,0	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

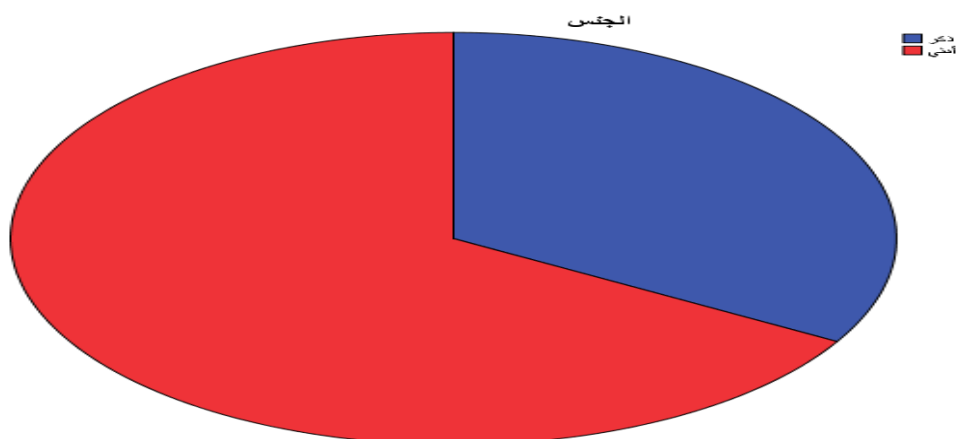
الوظيفة التي تشغلونها حاليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موظف	5	10,0	16,7	16,7
	رئيس قسم	5	10,0	16,7	33,3
	رئيس مصلحة	11	22,0	36,7	70,0
	إطار	4	8,0	13,3	83,3
	عون	5	10,0	16,7	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

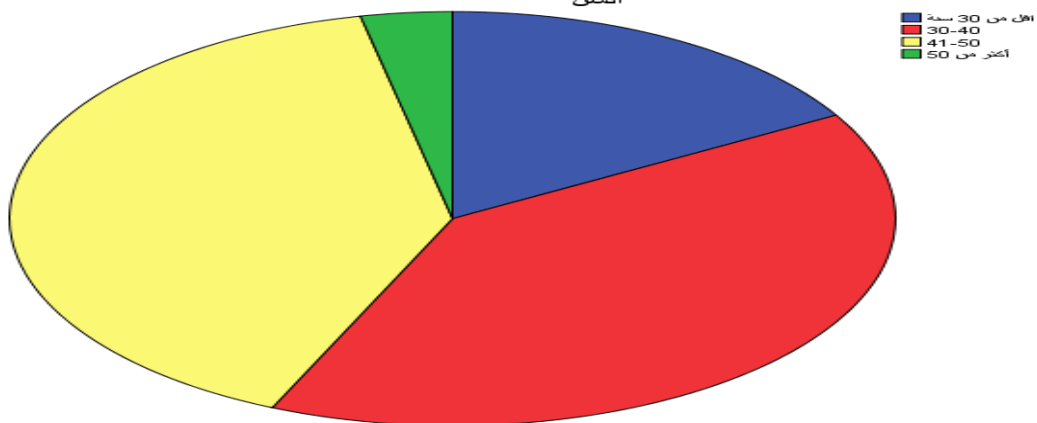
عدد سنوات العمل بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أقل من 5 سنوات	6	12,0	20,0	20,0
	من 5 إلى 10	4	8,0	13,3	33,3
	من 11 الى 20	16	32,0	53,3	86,7
	أكثر من 20	4	8,0	13,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

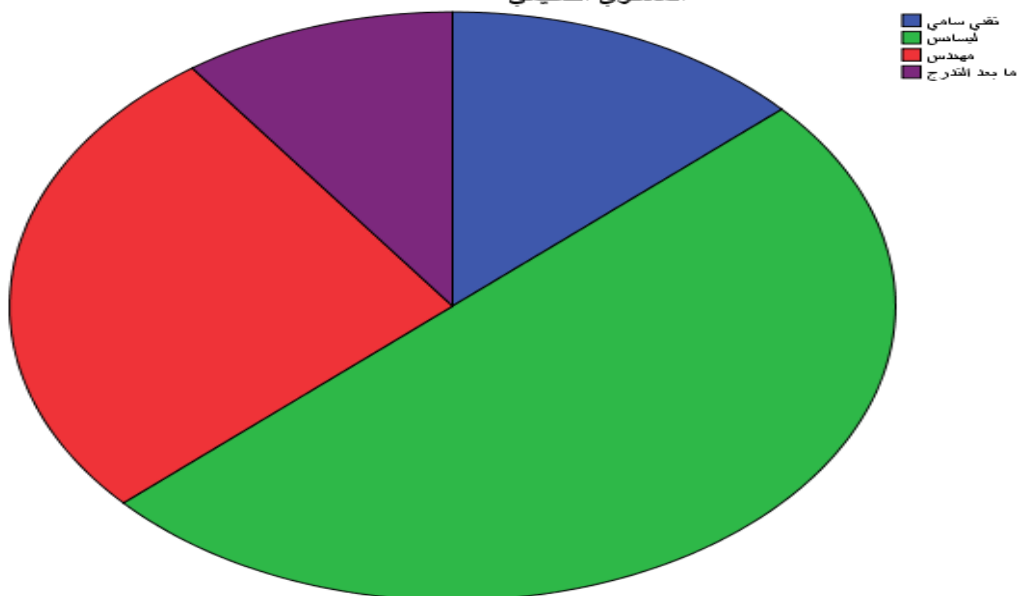
Pie Chart



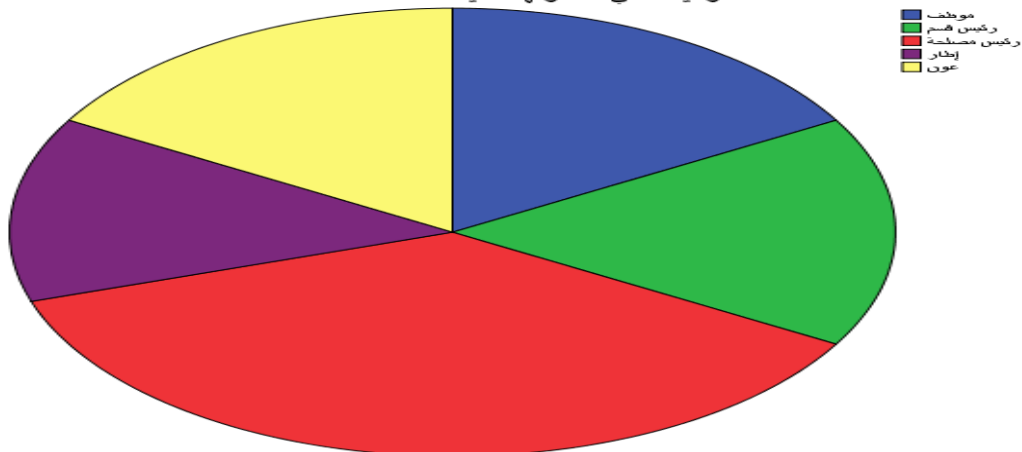
السن



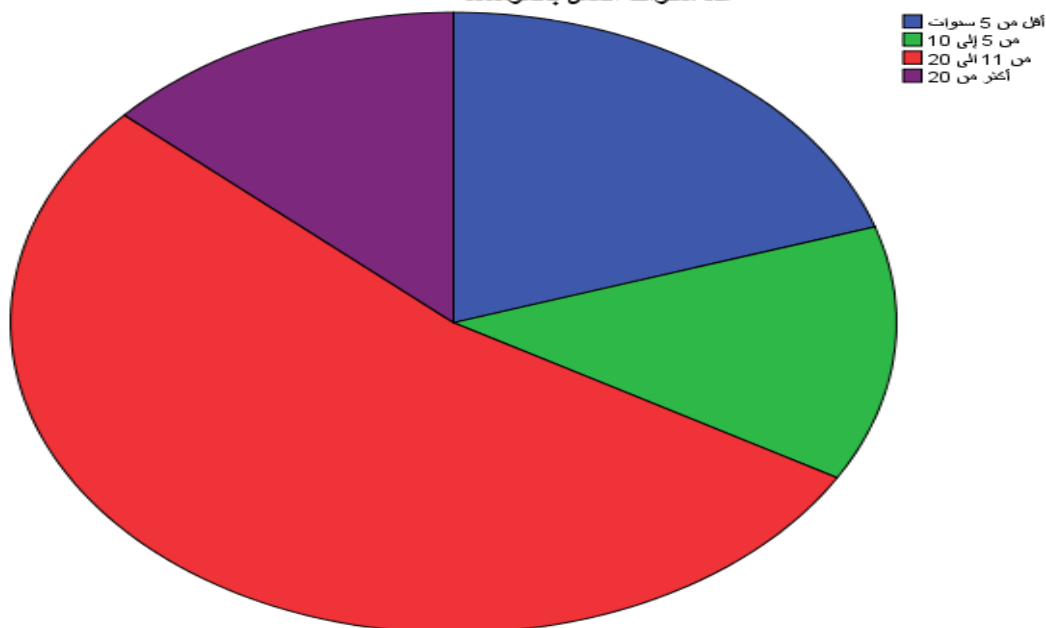
المستوى التعليمي



الوظيفة التي تشغلونها حاليا



عدد سنوات العمل بالمؤسسة



Statistics

	تبادل المعلومات والبيانات يتم بسهولة ما بين الأقسام في المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	تساهم البرامج المثبتة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة	ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم في تسهيل العمليات الادارية
N Valid	30	30	30	30
Missing	20	20	20	20
Mean	1,93	2,00	2,03	1,93
Std. Deviation	,785	,788	,765	,740

## Frequency Table

تبادل المعلومات والبيانات يتم بسهولة ما بين الأقسام في المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	7	14,0	23,3	23,3
موافق	20	40,0	66,7	90,0
محايد	2	4,0	6,7	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	6	12,0	20,0	20,0
موافق	20	40,0	66,7	86,7
محايد	3	6,0	10,0	96,7

غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

تساهم البرامج المثبتة في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	10,0	16,7	16,7
موافق	21	42,0	70,0	86,7
محايد	3	6,0	10,0	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم في تسهيل العمليات الادارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	6	12,0	20,0	20,0
موافق	22	44,0	73,3	93,3
محايد	1	2,0	3,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

تبادل\_المعلومة

N	Valid	30
	Missing	20
Mean		1,9750
Std. Deviation		,70206

تبادل\_المعلومة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,0	3,3	3,3
1,25	2	4,0	6,7	10,0
1,50	6	12,0	20,0	30,0
1,75	2	4,0	6,7	36,7
2,00	14	28,0	46,7	83,3
2,25	1	2,0	3,3	86,7
2,50	2	4,0	6,7	93,3
3,00	1	2,0	3,3	96,7
5,00	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		

Total	50	100,0	
-------	----	-------	--

## Frequencies

### Statistics

	تعتمد المؤسسة على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها والمنقولة عبر شبكتها الداخلية لاتخاذ القرار	يتم الاحتفاظ بنسخ اضافية للبيانات الخاصة بالزبان	يوجد بالمؤسسة نظام يسمح باستعادة البيانات في حالة تلفها او فقدانها	توفر التطبيقات الحاسوبية المساندة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة
N Valid	30	30	30	30
Missing	20	20	20	20
Mean	1,83	1,90	2,30	2,33
Std. Deviation	,834	,885	,837	,844

## Frequency Table

تعتمد المؤسسة على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها و المنقولة عبر شبكتها الداخلية لاتخاذ القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	10	20,0	33,3	33,3
موافق	17	34,0	56,7	90,0
محايد	2	4,0	6,7	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

يتم الاحتفاظ بنسخ اضافية للبيانات الخاصة بالزبان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	10	20,0	33,3	33,3
موافق	15	30,0	50,0	83,3
محايد	4	8,0	13,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

يوجد بالمؤسسة نظام يسمح باستعادة البيانات في حالة تلفها او فقدانها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	8,0	13,3	13,3
موافق	15	30,0	50,0	63,3
محايد	10	20,0	33,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	

Missing	System	20	40,0	
Total		50	100,0	

توفر التطبيقات الحاسوبية المساعدة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و بكل سهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
موافق بشدة	4	8,0	13,3	13,3
موافق	14	28,0	46,7	60,0
محايد	11	22,0	36,7	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0	
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

تخزين\_المعلومة

N	Valid	30
	Missing	20
Mean		2,0917
Std. Deviation		,70553

تخزين\_المعلومة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1,00	1	2,0	3,3	3,3
1,25	1	2,0	3,3	6,7
1,50	5	10,0	16,7	23,3
1,75	3	6,0	10,0	33,3
2,00	8	16,0	26,7	60,0
2,25	6	12,0	20,0	80,0
2,50	3	6,0	10,0	90,0
2,75	1	2,0	3,3	93,3
3,00	1	2,0	3,3	96,7
5,00	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0	
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

	تساهم تكنولوجيا المعلومات الاتصال من رفع الانتاجية في المؤسسة	توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات الى توسيع قاعدة الزبائن	استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال ساهم في تنويع المستمر في منتجاتها	توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا و عمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى رفع الإنتاج و الإنتاجية
N Valid	30	30	30	30
Missing	20	20	20	20
Mean	2,03	2,13	2,00	2,17
Std. Deviation	,850	,819	,743	,913

## Frequency Table

تساهم تكنولوجيا المعلومات الاتصال من رفع الانتاجية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	6	12,0	20,0	20,0
موافق	20	40,0	66,7	86,7
محايد	2	4,0	6,7	93,3
غير موافق	1	2,0	3,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال الى توسيع قاعدة الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	8,0	13,3	13,3
موافق	21	42,0	70,0	83,3
محايد	3	6,0	10,0	93,3
غير موافق	1	2,0	3,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال ساهم في تنويع المستمر في منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	10,0	16,7	16,7
موافق	22	44,0	73,3	90,0
محايد	2	4,0	6,7	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا و عمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى رفع الإنتاج و الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	8,0	13,3	13,3
موافق	21	42,0	70,0	83,3

محاييد	3	6,0	10,0	93,3
غير موافق بشدة	2	4,0	6,7	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

زيادة\_الانتاجية

N	Valid	30
	Missing	20
Mean		2,0833
Std. Deviation		,69893

زيادة\_الانتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,0	3,3	3,3
1,25	2	4,0	6,7	10,0
1,50	2	4,0	6,7	16,7
1,75	3	6,0	10,0	26,7
2,00	14	28,0	46,7	73,3
2,25	3	6,0	10,0	83,3
2,50	1	2,0	3,3	86,7
2,75	2	4,0	6,7	93,3
3,00	1	2,0	3,3	96,7
5,00	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

	تقوم المؤسسة بتزويد الكفاءات بمهارات التنبؤ بالمستقبل	لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	لدي حرية في اختيار طريقة أداء عملي	المعارف و المهارات التي إكتسبتها من التدريب كافية لأداء عملي بنجاح
N	Valid 30	30	30	30
	Missing 20	20	20	20
Mean	2,17	2,03	2,37	2,17
Std. Deviation	1,020	,765	1,066	,791

## Frequency Table

تقوم المؤسسة بتزويد الكفاءات بمهارات التنبؤ بالمستقبل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	7	14,0	23,3	23,3
موافق	16	32,0	53,3	76,7
محاييد	3	6,0	10,0	86,7

	غير موافق	3	6,0	10,0	96,7
	غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	10,0	16,7	16,7
	موافق	21	42,0	70,0	86,7
	محايد	3	6,0	10,0	96,7
	غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

لدي حرية في اختيار طريقة أداء عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	16,0	26,7	26,7
	موافق	7	14,0	23,3	50,0
	محايد	12	24,0	40,0	90,0
	غير موافق	2	4,0	6,7	96,7
	غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

المعارف و المهارات التي إكتسبتها من التدريب كافية لأداء عملك بنجاح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	6,0	10,0	10,0
	موافق	22	44,0	73,3	83,3
	محايد	3	6,0	10,0	93,3
	غير موافق	1	2,0	3,3	96,7
	غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Missing	System	20	40,0		
Total		50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

الاستقرار\_الوظيفي

N	Valid	30
	Missing	20
Mean		2,1833
Std. Deviation		,76545

الاستقرار\_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,0	3,3	3,3
1,25	2	4,0	6,7	10,0
1,50	5	10,0	16,7	26,7
1,75	1	2,0	3,3	30,0
2,00	5	10,0	16,7	46,7
2,25	7	14,0	23,3	70,0
2,50	4	8,0	13,3	83,3
2,75	1	2,0	3,3	86,7
3,00	2	4,0	6,7	93,3
3,25	1	2,0	3,3	96,7
5,00	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

Frequencies

Statistics

	تضع المؤسسة حوافز فردية و جماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي	مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير	وظيفتي تمنحني تقديرا مع الآخرين	الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال و تحمله من مسؤولية و يضمن لك الحياة الكريمة
N Valid	30	30	30	30
Missing	20	20	20	20
Mean	2,37	2,30	2,03	2,23
Std. Deviation	,999	,837	,718	1,040

Frequency Table

تضع المؤسسة حوافز فردية و جماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	10,0	16,7	16,7
موافق	14	28,0	46,7	63,3
محايد	7	14,0	23,3	86,7
غير موافق	3	6,0	10,0	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

مكان العمل نظيف و يشعري بارتياح كبير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	3	6,0	10,0	10,0
موافق	18	36,0	60,0	70,0
محايد	7	14,0	23,3	93,3

غير موافق	1	2,0	3,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

وظيقتي تمنحني تقديرا مع الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	8,0	13,3	13,3
موافق	23	46,0	76,7	90,0
محايد	2	4,0	6,7	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال و تحمله من مسؤولية و يضمن لك الحياة الكريمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	10,0	16,7	16,7
موافق	19	38,0	63,3	80,0
محايد	2	4,0	6,7	86,7
غير موافق	2	4,0	6,7	93,3
غير موافق بشدة	2	4,0	6,7	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

رضا\_العامل

N	Valid	30
	Missing	20
Mean		2,2333
Std. Deviation		,71599

رضا\_العامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,25	2	4,0	6,7	6,7
1,50	3	6,0	10,0	16,7
1,75	2	4,0	6,7	23,3
2,00	8	16,0	26,7	50,0
2,25	6	12,0	20,0	70,0
2,50	4	8,0	13,3	83,3
2,75	1	2,0	3,3	86,7
3,00	2	4,0	6,7	93,3
3,25	1	2,0	3,3	96,7
5,00	1	2,0	3,3	100,0

Total	30	60,0	100,0
Missing System	20	40,0	
Total	50	100,0	

## Frequencies

### Statistics

	توفر المؤسسة طرق و اساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخليا و خارجيا	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع اقسام المؤسسة	تستخدم المؤسسة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها	تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم خدمة الزبائن
N Valid	30	30	30	30
Missing	20	20	20	20
Mean	2,10	2,30	2,27	2,10
Std. Deviation	,759	,915	,868	,995

## Frequency Table

توفر المؤسسة طرق و اساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخليا و خارجيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	8,0	13,3	13,3
موافق	21	42,0	70,0	83,3
محايد	4	8,0	13,3	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع اقسام المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	3	6,0	10,0	10,0
موافق	20	40,0	66,7	76,7
محايد	3	6,0	10,0	86,7
غير موافق	3	6,0	10,0	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

تستخدم المؤسسة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	3	6,0	10,0	10,0
موافق	20	40,0	66,7	76,7
محايد	4	8,0	13,3	90,0
غير موافق	2	4,0	6,7	96,7
غير موافق بشدة	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		

Total	50	100,0	
-------	----	-------	--

تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب ومعدات لتقديم خدمة الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	7	14,0	23,3	23,3
موافق	17	34,0	56,7	80,0
محايد	4	8,0	13,3	93,3
غير موافق بشدة	2	4,0	6,7	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

## Frequencies

### Statistics

نقل\_المعلومة

N	Valid	30
	Missing	20
Mean		2,1917
Std. Deviation		,70308

نقل\_المعلومة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,25	2	4,0	6,7	6,7
1,50	3	6,0	10,0	16,7
1,75	3	6,0	10,0	26,7
2,00	10	20,0	33,3	60,0
2,25	1	2,0	3,3	63,3
2,50	7	14,0	23,3	86,7
2,75	1	2,0	3,3	90,0
3,00	2	4,0	6,7	96,7
5,00	1	2,0	3,3	100,0
Total	30	60,0	100,0	
Missing System	20	40,0		
Total	50	100,0		

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني مدى استخدام	30	2,0861	,63105	,11521

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
المحور_الثاني_مدى_استخد دام	18,107	29	,000	2,08611	1,8505

One-Sample Test

	Test Value = 0
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
المحور_الثاني_مدى_استخدام	2,3217

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نقل_المعلومة	30	2,1917	,70308	,12836
تبادل_المعلومة	30	1,9750	,70206	,12818
تخزين_المعلومة	30	2,0917	,70553	,12881

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نقل_المعلومة	17,074	29	,000	2,19167	1,9291	2,4542
تبادل_المعلومة	15,408	29	,000	1,97500	1,7128	2,2372
تخزين_المعلومة	16,238	29	,000	2,09167	1,8282	2,3551

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الثالث_اداء_الموارد_البشرية	30	2,1667	,63540	,11601

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
المحور_الثالث_اداء_الموارد_البشرية	18,677	29	,000	2,16667	1,9294

One-Sample Test

	Test Value = 0
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
المحور_الثالث_اداء_الموارد_البشرية	2,4039

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
زيادة_الانتاجية	30	2,0833	,69893	,12761
الاستقرار_الوظيفي	30	2,1833	,76545	,13975
رضا_العامل	30	2,2333	,71599	,13072

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
زيادة_الانتاجية	16,326	29	,000	2,08333	1,8223
الاستقرار_الوظيفي	15,623	29	,000	2,18333	1,8975
رضا_العامل	17,085	29	,000	2,23333	1,9660

One-Sample Test

	Test Value = 0
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
زيادة_الانتاجية	2,3443
الاستقرار_الوظيفي	2,4692
رضا العامل	2,5007

Correlations

Correlations

		المحور_الثالث_اداء_ا لموارد_البشرية	المحور_الثاني_مدى_ا استخدام
المحور_الثاني_مدى_استخدام	Pearson Correlation	,834**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30
المحور_الثالث_اداء_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	1	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).