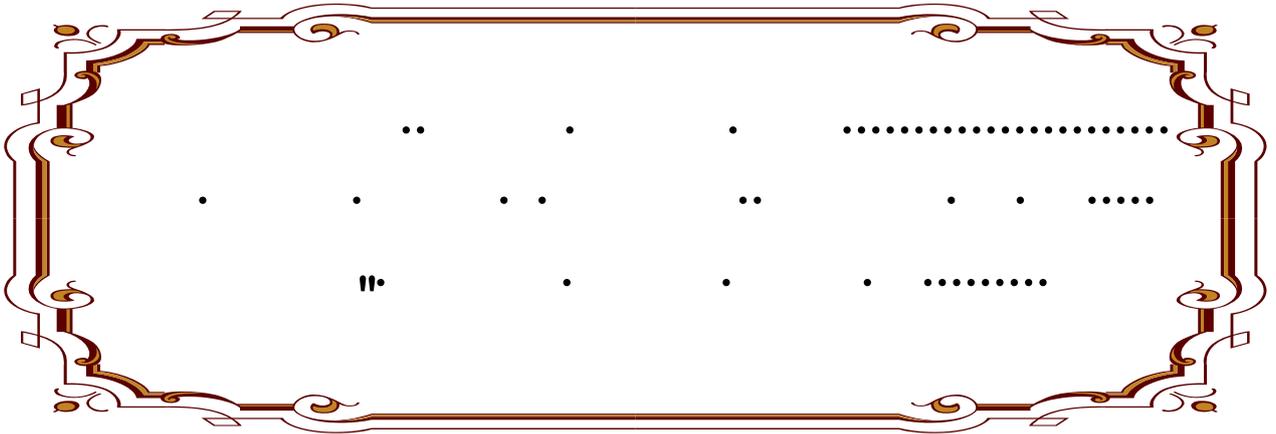


كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

عنوان الأطروحة :



إشراف استاذ التعليم العالي
علي بوهنة

اعداد المترشح
محمد الهزام

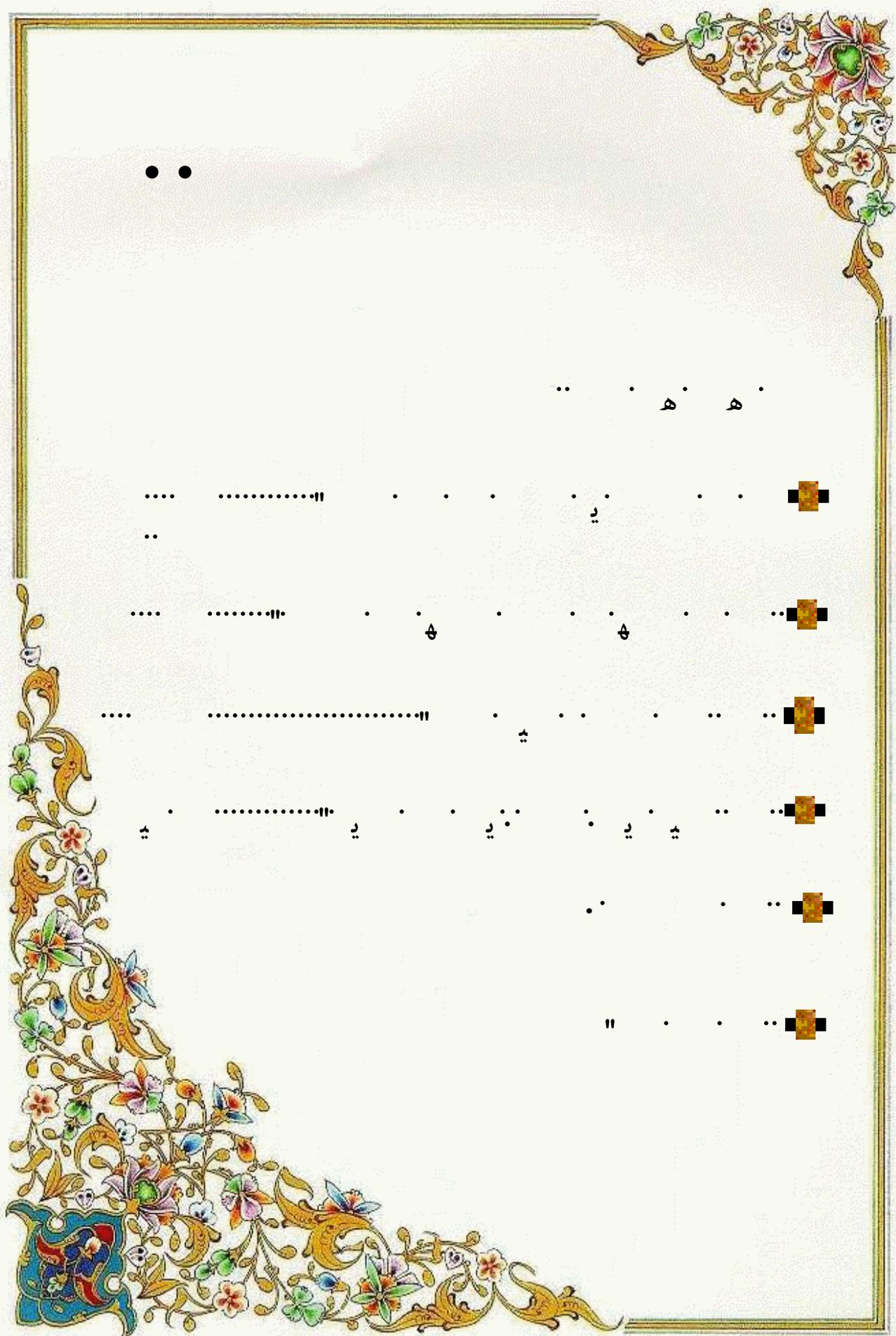
لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.ارزي فتحي
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.معاريف محمد
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر	د.بوسهمين احمد



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

(الآية 32 من سورة البقرة)



٤٤

ž

à

à

لما وجدت فيه من راحة صدر، توجيهات، وتذليله للصعوبات، مما

البحث، و على ما سبدلون من جهد ووقت في تقيمه.

الدكتور هبكر المزوار الزواوي لما قدم لي من إرشادات

ومساعدة في مجال الإحصاء والمعالجة الإحصائية للبحث

الدكتور دولي لخضر و السيد محمد الرزاق معلاش

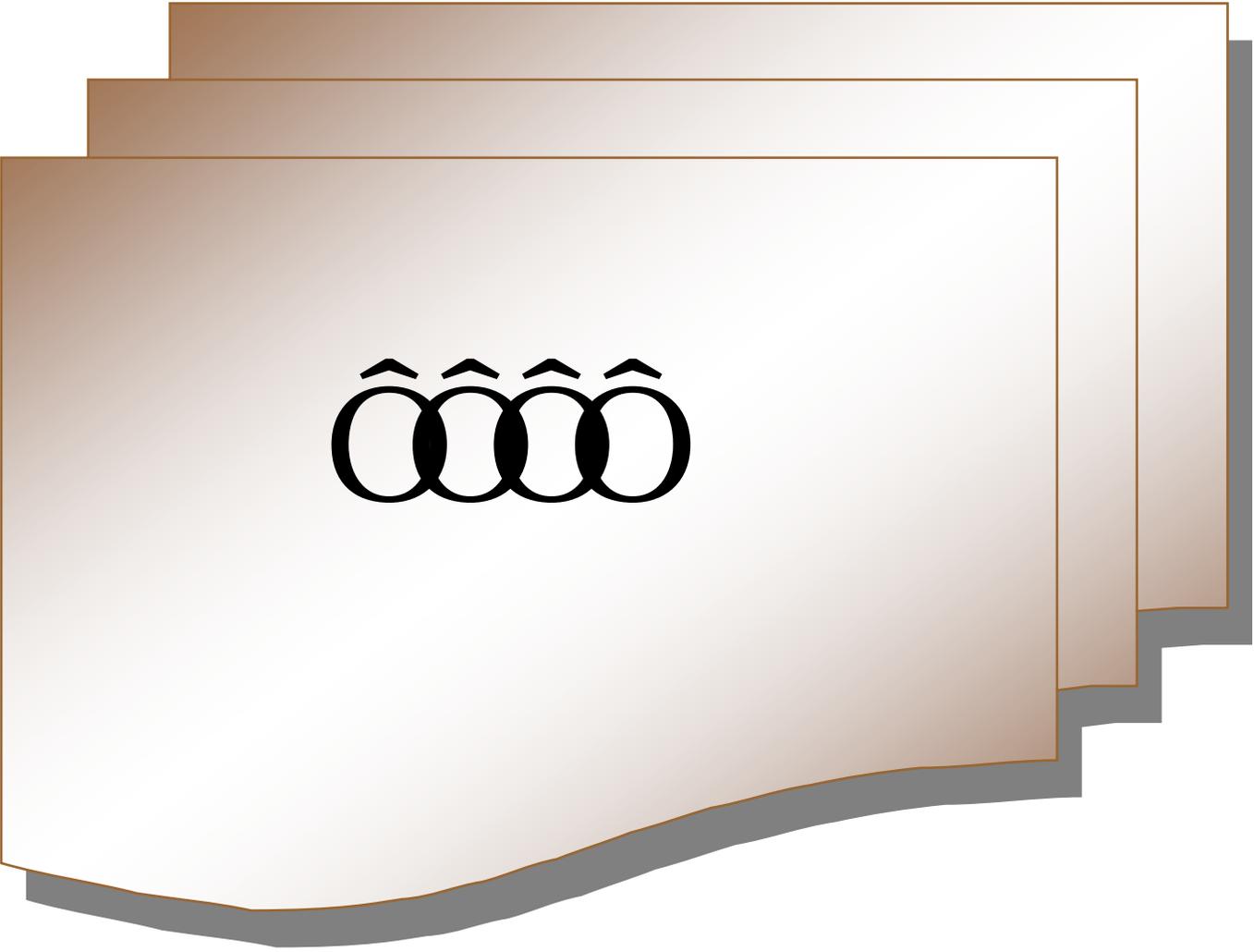
كما أشكر طلبة علوم التسيير بجامعة بشار فرحاً فرحاً، و الأصدقاء

الذين ساعدوني في توزيع أداة الدراسة، واسترجمها و كذا

f

£

....



⊙ ⊙ ⊙ ⊙

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسملة - الآية
	إهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال ولجداول
ا- ر	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار العام لتسيير الموارد البشرية	
	مقدمة الفصل
1	المبحث الأول : تطور و مفهوم إدارة الموارد البشرية .
2	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتسيير الموارد البشرية .
2	المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية و مكانة المورد البشري في الفكر الحديث
10	المطلب الرابع : مكانة المورد البشري في الفكر الحديث
12	المبحث الثاني : خصائص وتنظيم إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول : خصائص إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في وضعها التنظيمي
16	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية
28	المطلب الثاني : توظيف الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: تكوين و تطوير الموارد البشرية
40	المبحث الرابع : تقييم الأداء و الأجور
46	المطلب الأول: تقييم اداء الموارد البشرية
46	المطلب الثاني : طرق و اساليب تقييم الأداء
50	المطلب الثالث : الأجور و الحوافز
54	خاتمة الفصل
61	
الفصل الثاني : أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات	
	مقدمة الفصل
63	المبحث الأول : عصر تكنولوجيا المعلومات
64	المطلب الأول : عصر المعلومات

66	المطلب الثاني : مجتمع المعلومات
70	المطلب الثالث: تحديات عصر تكنولوجيا المعلومات
70	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات
74	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات
80	المطلب الثاني: أهمية و خصائص تكنولوجيا المعلومات
83	المطلب الثالث: وظائف ومجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات
87	المطلب الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و تحدياتها
95	المبحث الثالث : الشبكات المعلوماتية
95	المطلب الأول أهمية الشبكات المعلوماتية ومميزاتها
96	المطلب الثاني : أنواع شبكات المعلومات
100	المطلب الثالث : حماية و امن البيانات والشبكات
106	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: إدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة	
107	مقدمة الفصل
108	المبحث الأول : المعرفة ومنطلقات النظرية
108	المطلب الأول : مفهوم المعرفة و أهميتها
113	المطلب الثاني: أنواع المعرفة و خصائصها
121	المطلب الثالث : مجتمع المعرفة و خصائصه
125	المبحث الثاني : إدارة المعرفة
125	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
128	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة في تطورها
133	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات
138	المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها
138	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة
142	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
142	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
148	المبحث الرابع : اقتصاد المعرفة
148	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة و اهميته
152	المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة و مبررات التحول إليه
156	المطلب الثالث : المعرفة و عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة
161	خاتمة الفصل
الفصل الرابع : إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة	
162	مقدمة الفصل
163	المبحث الأول: ا مدخل إلي نظم المعلومات
163	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات ومكوناته:

168	المطلب الثاني: وظائف و أبعاد نظام المعلومات
172	المطلب الثالث: تصنيف نظم المعلومات
177	المبحث الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية
177	المطلب الأول : مفهوم و خصائص نظام معلومات الموارد البشرية و أهميته
184	المطلب الثاني : النظام المحوسب في بناء معلومات الموارد البشرية
189	المطلب الثالث : تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية
193	المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
193	المطلب الأول : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
196	المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني .
200	المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني
207	خاتمة الفصل
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية	
209	مقدمة الفصل
210	المبحث الأول: مجتمع الدراسة
210	المطلب الأول: نبذة عن ولاية بشار
219	المطلب الثاني: التنمية بولاية بشار
222	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
222	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و فرضياتها
224	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و قياس المتغيرات
225	المطلب الثالث: متغيرات و أنموذج الدراسة
230	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
232	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
232	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
238	المطلب الثاني: تحليل البيانات
247	المطلب الثالث اختيار الفرضيات
274	خاتمة الفصل
275	الخاتمة العامة
283	المصادر والمراجع
301	الملاحق

فهرس الجداول

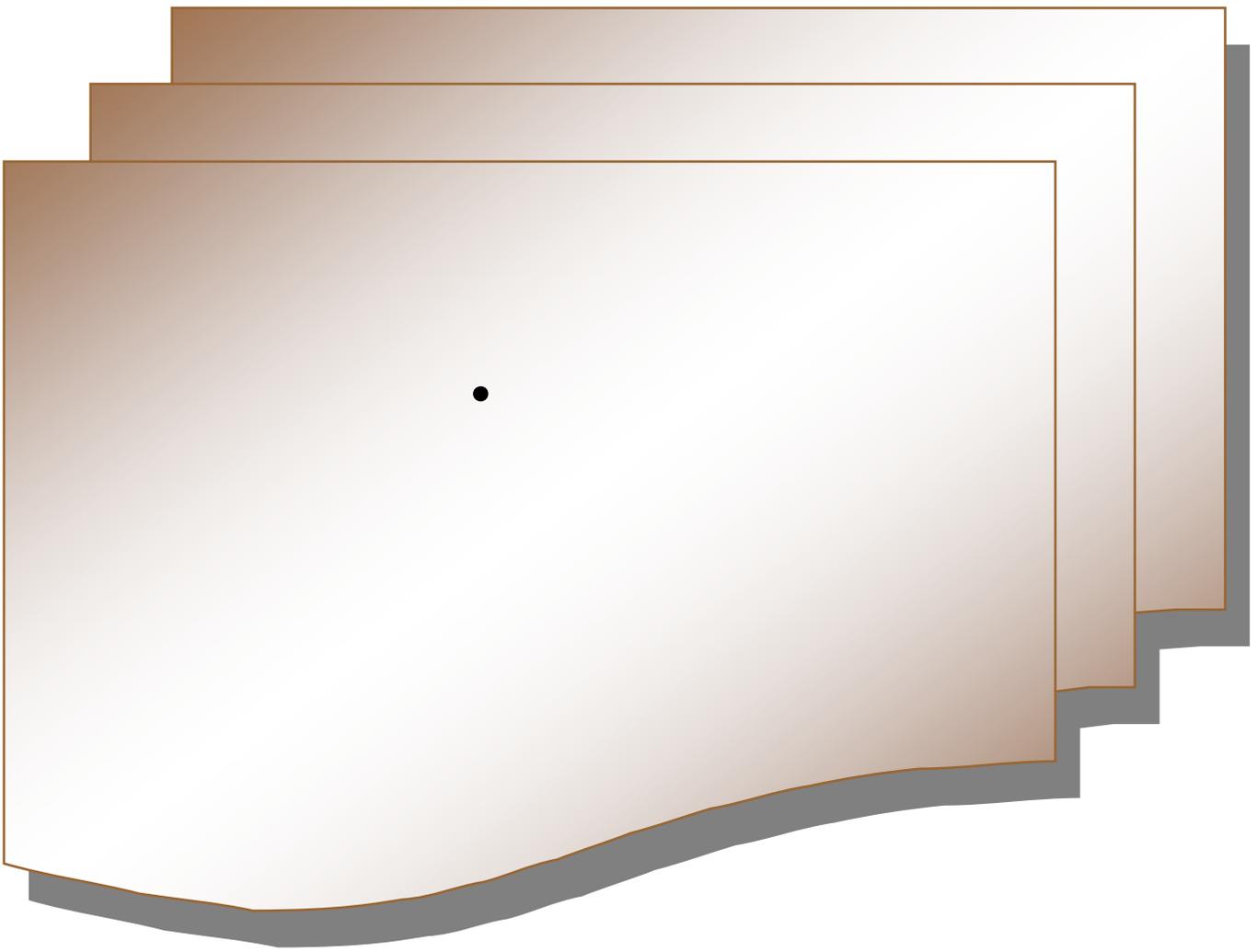
الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
الفصل الثاني		
76	الفرق بين البيانات والمعلومات	1-2
87	استخدام تكنولوجيا المعلومات في قطاع المال والاقتصاد والهدف منها	2-2
87	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتكوين	3-2
الفصل الثالث		
117	مقارنة السلعة بالمعرفة	1-3
155	مقارنة خصائص اقتصاد المعرفة مع خصائص الاقتصاد التقليدي	2-3
الفصل الرابع		
178	نظم معلومات الموارد البشرية	1-4
185	التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحسوب في نظم معلومات الموارد البشرية	2-4
188	مناهج نظم معلومات الموارد البشرية وأدوار المستخدمين المقابلة لها	3-4
الفصل الخامس		
212	التقسيم الإداري لولاية بشار	1-5
213	عدد سكان ولاية بشار	2-5
213	فئة الاعمار لسكان ولاية بشار	3-5
214	عرض المناصب المسجلة للتوظيف في ولاية بشار(2013)	4-5
214	طلبات العمل حسب الجنس و الرتب (2013)	5-5
215	أهم المحاصيل بولاية بشار	6-5
216	اطوال شبكة الطرق بولاية بشار	7-5
217	عدد المسجلين في جميع الاطوار التعليمية بولاية بشار	8-5
217	سعة و عدد المشتركين بالانترنت(ADSL) بولاية بشار	9-5
218	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بشار حسب فرع النشاط (2013)	10-5
225	معامل ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا	11-5
226	مستويات الأهمية النسبية لفقرات الدراسة	12-5
232	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	13-5
233	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص	14-5
234	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة نشاط المنظمة	15-5
235	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد العاملين في المنظمة	16-5
236	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	17-5
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده البرمجيات	18-5
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الشبكات و البيانات	19-5
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأجهزة و الوسائل	20-5
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تكنولوجيا المعلومات	21-5
241	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الموارد البشرية	22-5

242	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوظيف الموارد البشرية	23-5
243	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكوين و تطوير الموارد البشرية	24-5
244	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأجر و الحوافز	25-5
245	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأداء	26-5
246	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وظائف ادارة الموارد البشرية	27-5
247	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	28-5
248	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية	29-5
249	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة	30-5
249	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية	31-5
250	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد تخطيط الموارد البشرية	32-5
251	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على توظيف الموارد البشرية	33-5
252	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد توظيف الموارد البشرية	34-5
252	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على تكوين و تطوير الموارد البشرية	35-5
253	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد تكوين و تطوير الموارد البشرية	36-5
254	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على اجور و حوافز الموارد البشرية	37-5
255	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد الاجور و الحوافز	38-5
255	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على تقييم أداء الموارد البشرية	39-5
256	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد تقييم الأداء	40-5
257	الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والتي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)	41-5
259	الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والتي تُعزى لمتغير (التخصص)	42-5
261	الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والتي تُعزى لمتغير (طبيعة نشاط المنظمة)	43-5
262	الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (عدد العاملين بالمنظمة)	44-5
264	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكوين و تطوير الموارد البشرية	45-5
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأجر و الحوافز	46-5
268	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأداء	47-5

269	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وظائف ادارة الموارد البشرية	48-5
271	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	49-5
272	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية	50-5

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
الفصل الأول		
21	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	1-1
30	تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة	2-1
41	عناصر الخطة التكوينية	3-1
الفصل الثالث		
111	عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات	1-3
114	عمليات تحويل المعرفة	2-3
120	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة والكفاءة	3-3
138	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	4-3
141	نموذج هوب لإدارة المعرفة	5-3
146	إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية	6-3
الفصل الرابع		
168	مكونات نظام المعلومات	1-4
182	مكونات نظم معلومات الموارد البشرية	2-4
الفصل الخامس		
211	خريطة تبين موقع ولاية بشار	1-5
216	شبكة الطرق بولاية بشار	2-5
227	نموذج الدراسة	3-5
232	نسب عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	4-5
233	نسب عينة الدراسة وفق التخصص	5-5
234	نسب عينة الدراسة وفق طبيعة نشاط المنظمة	6-5
235	نسب عينة الدراسة وفق عدد العمال بالمنظمة	7-5
236	نسب عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	8-5



مقدمة

يشهد العالم الحديث متغيرات عديدة في جميع الميادين الاقتصادية السياسية والاجتماعية. هذا الواقع الجديد فرض حرية انتقال رؤوس الأموال المادية و البشرية فضلا عن المعلومات و التقنية، مما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحا تفوق في معظم الأحيان أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأصبحت الأفكار، المعلومات و المعرفة أساس القوة الاقتصادية و البديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية.

إن المعلومات و المعرفة أثبتت أنها تشكل موردا اقتصاديا، يفوق في أهميته الموارد الاقتصادية الطبيعية ، وهذا ما يبدو جليا في البلدان الآسيوية التي لا تملك موارد اقتصادية مقارنة بغيرها، بل كان اعتمادها على المعلومات و المعرفة التي منحتها القوة و التقدم.

وفي ظل اقتصاد مبني على المعرفة أصبحت المعلومات و المعرفة ميزة تنافسية بين المنظمات. وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم المعلومات ، ومعارف مخزنة والتقنيات المختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب ،اختيار وتطوير و الحفاظ على مواردها البشرية والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تولي الاهتمام بمواردها البشرية وبحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة و مواكبتها .

في ظل هذه التحولات فان المؤسسات في الجزائر تواجه ظروف صعبة تلزمها التكيف مع هذا التحول السريع، وذلك بتعبير سياساتها و استراتيجياتها ، حيث تشير جل الدراسات والأبحاث بأنه نتيجة تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد معرفي بخصائصه وتأثيراته، أدى إلى حدوث العديد من التغيرات في الأسواق ،خاصة سوق العمل مما كان له انعكاسات على تسيير الموارد البشرية و دورها في هذه التطورات ، مما يتطلب إعادة النظر في تسيير الموارد البشرية وكذا ممارسات وظائفها المختلفة.

فعلى سبيل المثال في مجال الاختيار و التوظيف فقد ازداد الاعتماد على العمل التعاقدى و الموارد البشرية المؤقتة، ينتج عنه تحديدا جليا للموارد البشرية المرتقبة و مصادر الحصول عليها. وفي مجال التكوين فمن الطبيعي في جو يمتاز بتكنولوجيا المعلومات واقتصاد يعتمد على المعرفة ، فان هذا الأخير يكتسي أهمية بالغة استجابة لهذا التحول السريع .

أما في مجال الأجور و الحوافز ففي ظل هذه الثورة الجديدة لا يمكن لهذه المنظمات الاعتماد على أسس تقليدية في تعويض هذه الموارد البشرية، مثل الأقدمية و الولاء....الخ، بل أصبح للأداء و المعرفة أهمية كبرى.

ادن في ظل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية مهما كان نشاطها فقد تبين أن الموارد البشرية هي أساس النجاح في اقتصاد جديد يعتمد على المعلومات و المعرفة .
وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو اثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي و كيفية أداء وظائفها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية؟ (منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار نموذجا)

الاسئلة الفرعية:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ما هي نوعية الموارد البشرية المطلوب توفرها نتيجة تكنولوجيا المعلومات في ظل اقتصاد معرفي؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة؟
- ما هي الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد معرفي؟

- ما هو اثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز تقييم الأداء) في المؤسسة الجزائرية؟ (منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار نموذجا)

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة وبشكل رئيسي من أهمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة ، وضمان بقائها ومقدرتها على المنافسة ، وخصوصا منظمات العالم الثالث بشكل عام و المنظمات الجزائرية بشكل خاص. لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية ، والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها.

وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور ومنها : موضوع ومشكلة الدراسة حيث إن الدراسة الحالية سنتناول اثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية مجتمعة و منفردة في ظل اقتصاد مبني على المعلومات و المعرفة وهو ما لم تتطرق اليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، حيث ركزت على إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة او تناولت احد وظائف ادارة الموارد البشرية بالإضافة الى الاختلاف في مجال التطبيق. وزمان ومكان التطبيق، وأهداف الدراسة، وأخيراً، النتائج .

كما تكمن أهمية الدراسة أيضا إلى:

- دور تكنولوجيا المعلومات في إطار اقتصاد معرفي .
- الارتباط بين تسيير الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و المعرفة

- حجم الفائدة التي ترجع على المنظمات من معرفة أهمية توظيف هذه المعلومات و المعارف المتاحة.

منهجية الدراسة

تم في هذه الدراسة الاعتماد على:

1- المنهج الوصفي :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات ؛ والذي يقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية من خلال استخدام مختلف أدوات التحليل المتوفرة للإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع.

ومن بين أدوات الدراسة المستخدمة في هذا المنهج:

المسح المكتبي: وذلك من خلال الاستعانة بكل البحوث والدراسات والكتب المتوفرة، من أجل الإلمام بالموضوع من خلال المراجع العربية والأجنبية من كتب، دراسات، بحوث رسائل، مجلات ومقالات.

المواقع الالكترونية: تم الاعتماد المواقع الالكترونية، لما لها من أهمية في مواكبة التطورات التكنولوجية وكذا التجدد المستمر للمعلومات.

التقارير والمنشورات ومختلف الوثائق: التي تحتوي على المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة .

2- المنهج التطبيقي:

تم الاعتماد في إعداد الدراسة على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام استبيان بغرض إتمام الدراسة الميدانية ، حيث تم تصميم الاستبيان بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة بالموضوع. حيث تتكون الاستبانة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة

الدراسة من مؤهل علمي، و سنوات الخبرة...الخ ، و قد تمت صياغة أبعاد الاستبانة على أساس تخصيص المحاور التالية:

المحور الأول: خصص للخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: خصص لتكنولوجيا المعلومات وفق الأبعاد الآتية:

البرمجيات - الشبكات والبيانات - الأجهزة و الوسائل .

المحور الثالث: خصص لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وفق الأبعاد الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية - التوظيف - تكوين و تطوير الموارد البشرية - الأجور و الحوافز - تقييم الأداء.

مجتمع وعينة الدراسة

أ - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات المتواجدة بولاية بشار أو دوائرها والمسجلة بسجل الهيئات الرسمية للولاية.

ب- عينة الدراسة : تم اخذ عينة تتكون من 130 بالطريقة القصدية (العمدية) وفق بعض الاعتبارات منها:

- ان تكون المنظمة مسجلة بسجلات الولاية.

- أن لا يقل عدد الموظفين فيها عن 30 عامل

وقد استقرت عينة الدراسة في النهاية على (N=117)

الأدوات الإحصائية

أعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضيات حيث تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ، للتأكد من مصداقية الاستبيان كما تم استخدام بعض الأدوات مثل: النسب المئوية، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، تحليل التباين، ومعامل الارتباط (R) وتحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام

البرنامج الإحصائي SPSS

فرضيات الدراسة : انسجاما مع مشكلة الدراسة وعملا على تحقيق أهدافها وضع نموذج

افتراضي يتضمن متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل، المتمثل في تكنولوجيا المعلومات.

- المتغير التابع، المتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن إبراز فرضيات هذه الدراسة على النحو

الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H0-2: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص و طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0-3: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالتالي:

الفصل الأول : في هذا الفصل تم التطرق إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها و مجالات نشاطها في المنظمة بالإضافة إلى المراحل التي مرت بها عبر التاريخ ومساهمات المدارس الفكرية في عملية تطورها ، بالإضافة إلى التعرف على مكانتها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأهم التحديات التي تواجهها في ظل التطورات المتسارعة .

الفصل الثاني : تناول تكنولوجيا المعلومات مفاهيم وتطورات من خلال التطرق إلى بعض هذه التكنولوجيات و خاصة التي يمكن أن تؤثر على تسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على بنيتها التحتية، مراحل تطورها التاريخي، ثم توضيح المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومكوناتها وآلية تطبيقها داخل المنظمة.

الفصل الثالث : جاء فيه الإطار النظري لاقتصاد المعرفة حيث تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول المعرفة وإدارة المعرفة وصولاً إلى اقتصاد المعرفة .

الفصل الرابع : فقد تناول تأثير تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة على تسيير الموارد البشرية في المنظمة وما صاحبه من تغير وتحول في هذه الوظيفة الهامة ، من خلال دراسة التحول إلى التسيير الالكتروني للموارد البشرية وكذلك أهم الأدوار التي تمارسها تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة على هذه الموارد الإستراتيجية بالمنظمة .

الفصل الخامس : هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية للوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المنظمة بالجزائر بشكل عام و التطرق إلى

أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات، بدراسة وتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار بشكل خاص .

الدراسات السابقة:

الدراسات الوطنية

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة الجزائرية والتي تدور حول الموضوع كالتجارة الالكترونية، التسويق الإلكتروني، نظم المعلومات... إلخ. أما الدراسات السابقة والتي تناولت صميم الموضوع "تكنولوجية المعلومات والموارد البشرية" فهي قليلة مقارنة بغيرها و منها:

- دراسة (جميلة بدريسي 1994):

- تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل" (ماجستير)

حاولت الباحثة في هذا العمل تسليط الضوء على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات على مشكل البطالة في بعض البلدان النامية، وكيف أن التقدم التقني يعمل على فرض خصائص جديدة للعمل وهذا من شأنه خلق مشكل البطالة. كما عالجت هذه الدراسة المستوى الكلي.

- دراسة (لمين علوي 2007-2008):

اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دكتوراه) حاول الباحث في هذا العمل التطرق إلى التطبيقات المتنوعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب الشغل حيث توصل الى مجموعة من النتائج من أهمها :

* وجود اثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال التركيز على خلق القدرة الابتكارية ، وتوطين التكنولوجيا، وإعداد رأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية.

* إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية، وتبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، وبنائها وتطبيقها في المؤسسات.

- دراسة (إبراهيم بختي 2005) :

صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء.

حيث عمد الباحث في دراسته على تبين علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات. ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات ، كما يحدث تحولا تدريجيا من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

- دراسة (مراد رايس 2006/2005) أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد

البشرية في المؤسسة.

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتفادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة

الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Gallion & Andrew، 2000):

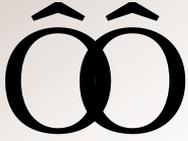
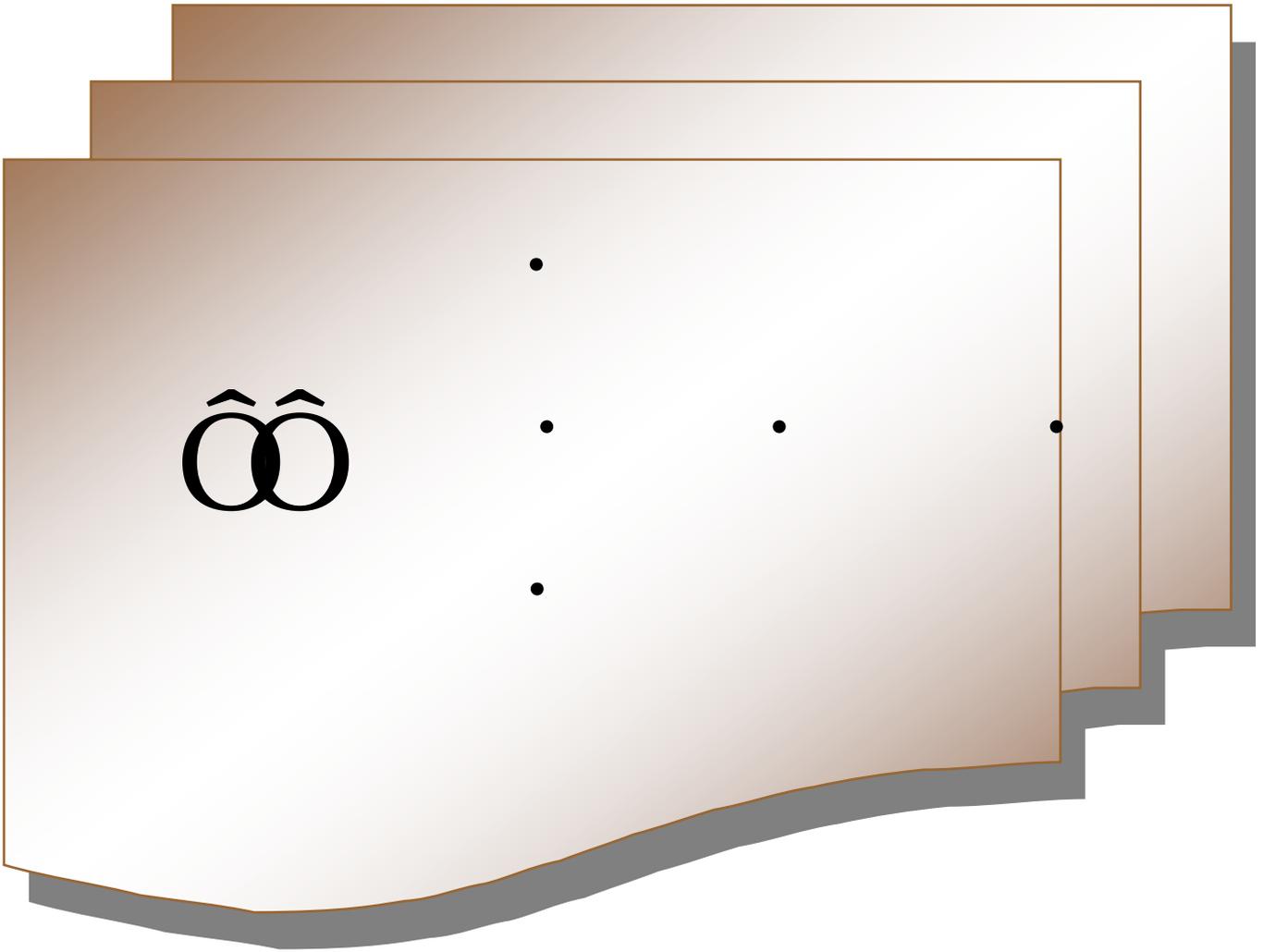
هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول العاملين لتكنولوجيا المعلومات في بيئة تقوم على تقديم البيانات، و تفسير العلاقات المتداخلة بين تلك العوامل التي تؤثر على المستخدم في قبول تكنولوجيا المعلومات، ويتميز مجال التطبيق في أنه يتناول استخدام نظم معلومات أكثر تعقيدا داخل منظمة فعلية في مجال تقديم البيانات. كما توصلت الدراسة إلى وجود ميزة تنظيمية نسبية كعامل هام في تحديد الاتجاه وأظهرت أن المستخدمين يقدرون كيف أن استخدام نظامهم يؤثر على قرار المنظمة في استخدام نظام معين وأن الاتجاهات والمعايير الشخصية فقط هي التي تتنبأ بنجاح أو فشل ذلك النظام، كما دلت النتائج إلى انه يفضل استخدام نموذج قبول التكنولوجيا في المراحل الأولى من تطوير النظام بينما يفضل استخدام نموذج الدراسة في المراحل التالية.

- دراسة (Stamoulis et al 2001 2001) :

حاولت الدراسة التعرف على متطلبات توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة وخاصة في الخدمات الحكومية وتوصلت الدراسة إلى أن الموضوع ليس فقط مسألة تكنولوجيا حديثة وإنما رؤية وأهداف واضحة مثلها مثل أي إستراتيجية واضحة ونظم المعلومات تحتاج إلى تدعيم العمل الداخلي داخل حدود الحكومة. وخدمة العملاء من خلال تدخل رقمي وعلاقات رقمية تربط بين جميع الفئات

- دراسة (Schroeder & Curtis)، (2001):

حللت الدراسة اتجاهات العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الوظيفي، وبحثت بعض محددات الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل توقعات العاملين من حيث: سهولة الاستخدام، مستوى الفائدة، الكفاءة الذاتية، وتوقعات العائد بغرض التنبؤ بالأداء الوظيفي للموظفين. وجاءت نتائج الدراسة مؤيدة لنتائج الدراسات الأخرى في هذا المجال وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العاملين الإيجابية نحو تكنولوجيا المعلومات تزيد من مستوى قبولهم لهذه التكنولوجيا.



مقدمة الفصل

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرهم، توجيه الرعاية والعناية التامة لهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات، غير أن السنوات الأخيرة قد شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات وخاصة في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، بالإضافة إلى التحول لاقتصاد مبني على المعرفة، كل ذلك أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري.

المبحث الأول : تطور و مفهوم إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتسيير الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، والتغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر.

اولا: ظهور الثورة الصناعية¹:

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

-التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمال .

ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .

تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل .

إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق

¹-صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة ، 1999، ص 22-23.

الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الافراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل.... إلخ .

ثانيا - ظهور حركة الإدارة العلمية (1856 - 1915)

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تاييلور [1856-1915] الذي اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن¹، والذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال تحديد الأجر بالقطعة، حيث توصل من خلال تجاربه إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد "الذي يعني إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية بالاضافة الى محاولة القضاء على التبذير في الوقت والموارد بإتباع المنهج العلمي"².

ومن روادها أيضا هنري جانت [1861-1919] الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم فرنك جليبرت [1868-1924] بدراسة العمل من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية³، ودراسة الظواهر النفسية كالتعب وتشجيع الأجور الحافزة، وإدخال مفاهيم جديدة للتدريب ، وقد توصل تاييلور إلى أسس أطلق عليها إسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كمايلي:

1- التطور الحقيقي في الإدارة ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط

¹ Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, paris, 2003, p323 .

² Jean-claude scheide , les grands auteurs en organization , 2 ème édition , dunord ,paris , 1999,p83 .

³ - علاقي،مذني. إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م .ص26

المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل

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

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

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفي تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الإختيار والتكوين، ورغم هذا فقد قبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أوتخفيض أجره . كما أكد ماكس فيبر [1864-1920] على ضرورة وجود نظام إختيار وترقية يعتمد على الجدارة الفنية والإدارية.

ثالثاً- ظهور حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920)

ركزت الحركة على العلاقات بين الأشخاص، و بضرورة الإهتمام بالفرد ، حيث انتبهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي المواءمة ما بين الفرد والعمل ومن رواد هذه الحركة إلتون مايو [1880-1949] وتجاربه على مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكتريك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية :

1- لامركزية القرارات .

2- قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس .

3- القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين .

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف، الرعاية الإجتماعية والصحية، الأمن ...إلخ .

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية ، اعداد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية و تقديم برنامج في تسيير الموارد البشرية .

و من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مايو ما قدمه ابراهام ماسلو [1908 -

1970] في سنة 1954 ، حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع

حاجة انتقل لحاجة أخرى حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي ابتداءً من حاجة تجاوز

الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية

الأمر و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و المعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و

يليهما الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخيرا الحاجات الوظيفية

كالاكل و الملابس و السكن¹ و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك

الإنساني حيث لاقت العديد من من الانتقادات.

بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية و النجاحات التي

حققتها في تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العمالية لها ، إلا أنها لم

تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية و زيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين

للمنظمة التي يعملون بها ، و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع

الاجتماعية ، و إن لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء ، حيث استأثرت

الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام اكبر على حساب

الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه .

رابعاً: مدرسة إدارة الموارد البشرية: (ما بعد 1970)

¹ - بكري، ليلى. تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة و النشر، 2009م ص33

لقد عرفت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا السبعينيات و الثمانينيات و الى حد الساعة تطورات هائلة في إدارة الموارد البشرية ، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة فيما بينها إلي حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى و قد ركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصرا من عناصر الإنتاج ، حيث ينظر إلي الأفراد وفق هذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة ، و علي هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة ، مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة بتحقيق أقصى مردود للمنظمة و توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم .

وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية:

1- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية . وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

2- في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة و تعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

3- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .

4- للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

5- أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط ، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ،أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية ،التسويقية والمالية والتطويرية.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المنظمات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من التحديات التي

يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الإتجاه المتزايد نحو استخدام التكنولوجيا والإعتماد على الحاسوب في إنجاز العديد من الوظائف الإدارية بعد أن كان إنجازها الفرد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثيرا من الضغوطات السياسية والإجتماعية والإقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات .

المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية .

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مفهوم حديثا نسبيا، إذ أشارت الدراسات وأبحاث العلوم السلوكية إلى اعتبار الأفراد كمورد وليس كمجرد عامل من عوامل الإنتاج وإلى أن فهم عواطف ومشاعر الأفراد يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.¹ ولذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ، ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط ووظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة.² كما تعرف إدارة الموارد البشرية ، بأنها العملية الخاصة بتطوير وتطبيق الأنظمة الإدارية في مجال الأفراد وذلك بـ :

أ- تحريك القوة الدافعة إلى تطوير السلوك الإنساني الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ب- تسخير إمكانيات المنظمة وأنظمتها الإدارية في صياغة وترويج فعالية المنظمة وتنمية الأفراد والرضا الوظيفي لديهم . من خلال برامج التخطيط الجيد لاحتياجات

¹ - نعيم نصير ، المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية ، مجلة الإدارة العامة ع (56) ديسمبر 1987، ص 161.

² - زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل ، ط2، 1996، ص35.

المنظمة من هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتمييزهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية) .

وتمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها ومن هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية :

أ- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

ب- اعتبار أن الموارد البشرية أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا في الأجل الطويل، ممثلا في زيادة الإنتاجية وتجاوز الأداء .

ت- تصميم البرامج ، و إعداد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية .

ث- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم ، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم .

ج- تصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة¹

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط إداري يهتم بالطاقة البشرية داخل المنظمة انطلاقا من توفيرها بالاحتياجات الكمية والنوعية التي تحتاجها المنظمة إلى تحقيق التنسيق فيما بينها والمهام التي أسندت إليها، كما تهتم بتوجيههم ومراقبتهم في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى تطويرهم و تحفيزهم و الاحتفاظ بهم وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق الإدارة بالنسبة للموارد البشرية .

¹ - مدني عبد القادر علاقي ، تنمية القوى البشرية ، جدة : دار الشروق ، ط 1 . 1976 ، ص 59

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية¹.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتها واحتياجاتها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الموارد البشرية، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

1- الأهداف على مستوى المجتمع .

- أ- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص .
- ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- ت- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- ث- توفير الحماية للعاملين، و المحافظة على قوة العمل و تجنب لاستخدام غير السليم للأفراد.
- ج- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

¹ - مهدي حسن زويلف : إدارة الموارد البشرية (منخل كمي) مدار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 21 - 22 .

2- الأهداف على مستوى العاملين .

- أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، و توفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم .
- ب- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية ، و تتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية .

3- الأهداف على مستوى المنظمة .

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا . ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا ، فلكي تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن موارد البشرية وهي :

أ- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.

ب- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها .

ت- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة .

ث- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.

ج- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية و مكانة المورد البشري في الفكر الحديث.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية ¹.

مع تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري ، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنظمة أيا كان نشاطها و أهدافها، بحيث بحسن اختياره ، تنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في اقصر وقت و بأقل التكاليف، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية و الفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى المنظمة ويجعله أيضا العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات و

¹ - سهاد المصري، إدارة الأفراد و تنمية الموارد البشرية ، الاسراء للطباعة ، مصر، صص:42-43.

التكيف مع المتغيرات المؤثرة . كل هذا زاد من أهمية الجهاز و الإدارة المسؤولة عن هذا العنصر ، و تبرز أهميتها أيضا من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارتها و تطورها، خاصة في المنظمات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنظمة ، و تؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ، سواء باعتبارها إدارة إستراتيجية ، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة ، و تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية :

1- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد و المؤثرة على فعالية التنظيم.

2- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل ومن هذه الإجراءات : الخدمات - إعداد و تهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور و الحوافز...

3- تعزيز و دعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.

4- تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.

5- تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب و اختيار الكفاءات المتميزة و تطويرها و تحسين أدائها.

ثانيا : مكانة المورد البشري في الفكر الحديث :

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المنظمات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث وأصبح ينظر إليه على أنه :

1- مصدر للميزة التنافسية: ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين،... الخ¹، ويستدل على مكانة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المنظمات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة. كما تشير جل الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحقت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة². كل هذا زاد من إدراك المنظمات بالأهمية الكبيرة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها³:

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، صص، 13-15

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص، 57-58

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة،

1- الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف؛ -إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام.

ب- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

ت- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

2- شريك عمل استراتيجي : حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة .

3- مصدر للقيمة المضافة: إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية ، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال ترشيد ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال وغيرها من جهة، وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى ، بالنسبة للمنظمة والعمال والعملاء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة ، كما يشار هنا إلى المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تدعيم دور وظيفة

تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت، ... الخ)¹

¹ - F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur accionarial, In "les défis du management, M. Kalika", édition liaison, Paris, 2002, PP, 93-105

المبحث الثاني : خصائص وتنظيم إدارة الموارد البشرية
المطلب الأول : خصائص إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في وضعها التنظيمي

اولا: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص و سمات من أهمها ما يلي¹:

- 1- التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية
- 2- نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة
- 3- الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفق عليها و الالتزام السلوكي الذي يعكس في الاندماج الشديد في المنظمة .
- 4- الطبيعة الإستراتيجية ،وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة ، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص .
- 5- إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية .
- 6- الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
- 7- الأشخاص كراس مال بشري ،ينبغي النظر إلى إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة ، بمعنى معاملتهم كراس مال بشري .
- 8- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال :

¹ - مايكل ارمنسترونج ، ترجمة ايناس الوكيل ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، ط1، 2008، صص: 20-24 بتصرف

أ- تحليل هيكل الموارد البشرية : بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياساً مع متطلبات الأداء وظروفه ، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح ، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة .

ب- تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية ، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري .

ث- توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة .

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري والتي منها:

أ- المرونة : تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري .

ب- الإدماج : من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن تعريف سياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة.

ت- الإبداع والابتكار : يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل ومنها¹:

¹ - <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf> PP33-35

1- أدوار إدارة الموارد البشرية: تعتبر عاملا مهما في المنظمات التنافسية والتي تميل ميلا متزايدا نحو العولمة، والمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية. و من أهمها:

أ- دور الأعمال: وهي من الأدوار الحديثه وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة، ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها

ب- الدور التشغيلي: يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالأعمال اليومية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ثانيا. ويتمثل في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء، ونشاط التكوين والمتابعة وتقويم الأداء.

ت- الدور الإداري: وهو أيضا الدور متوسط المدى ومهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق استقطاب المناسبة، ووضع نظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير .

2- حجم المنظمة: يتحدد حجم المنظمة بالنشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجودة سابقا. وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات. أن كبر حجم المنظمة أو صغره له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها ، أما المنظمات الكبيرة تتجه إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية ا.

3- كثافة الموارد البشرية: تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه (اما حقل سلعي مادي أو خدمات) ، وتتناسب كثافة الموارد البشرية

طرديا مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، حيث تزداد مسؤولياتها وتعدد وتتوسع أعمالها المختلفة وخصوصا في المنظمات التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين ، كما إن الإدارة العليا في المنظمة تمنح لها اهتماما كبيرا ، و العكس في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصا في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية .

4- العوامل التكنولوجية: إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية والفنية ، قد صاحبه تغيرات جذرية في اليد العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسوبات الالكترونية و المعرفة.

5- سوق العمل: إن التغيرات في خصائص سوق العمل (الاستقرار أو عدم الاستقرار)، يؤثر على دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات ، فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفوءة والماهرة وغير المكلفة، مما يؤدي إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية، في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة ، حيث توضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما في العكس أي عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي فقط.

6- توفر الكوادر الكفوءة : يجب توفر كوادر متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانيا، ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية. لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي الى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة .

المطالب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية¹

أولاً- العوامل البيئية :عادة ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنظمات العاملة فيه ، ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وينبغي التأكيد أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنظمات، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة . ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية مجموعتين رئيسيتين .

أ- العوامل الداخلية : وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمات مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة ، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنظمة والى إدارة الموارد البشرية ، حجم المنظمة وإمكانيتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية .

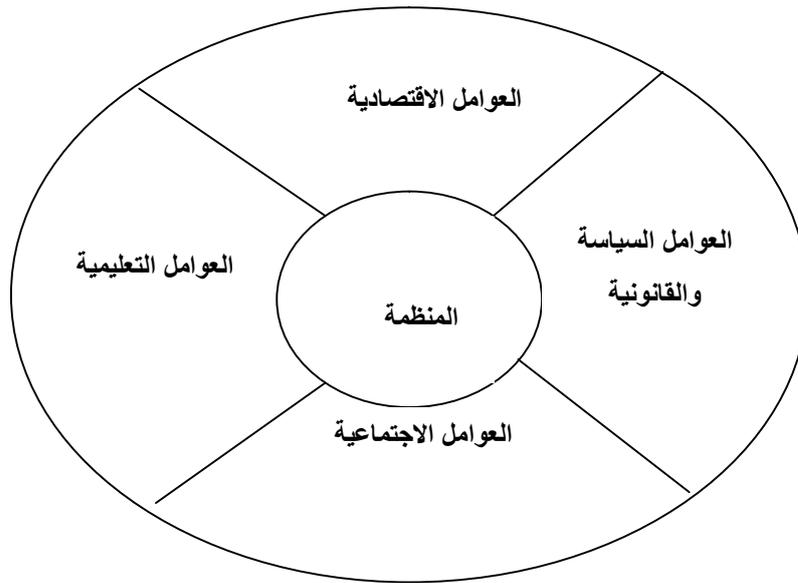
ب- العوامل الخارجية: ويقصد بهذه العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لان المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها . حيث على المنظمة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنظمة والنظام المفتوح .

وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة ، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منهما مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2007، صص: 47-48

المنظمة. ويوضح الشكل (1-1) كيف يمكن أن تتدخل البيئات المختلفة للمنظمة، حيث يصعب تحديد معالم كل منهما بدقة تامة.

شكل رقم (1-1) يوضح العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002 ص 48 بتصرف

مما سبق وباعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخالها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر و تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية و من أهم العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

1- العوامل الاجتماعية: ¹ ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوك العام للبشر، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة و الأفراد و منها :

أ- النظرة للعمل

ب- الزيادة السكانية.

ت- المسؤولية الاجتماعية.

ث- النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز.

ج- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى الأخر.

ح- النظرة إلى تحميل المخاطر والإقدام عليها .

خ- النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.

2- العوامل السياسية والقانونية : إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما ومؤثرا على ادارة الموارد البشرية و من بين هذه العوامل:

أ- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال .

ب- السياسة الدافعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية ، تطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد .

ت- السياسة الخارجية وتأثيراتها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية الحصص ، الجمارك ، والتبادل التجاري .

ث- الاستقرار السياسي .

ج- مرونة الأنظمة والتشريعات

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم ،راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص:51 - 52.

3- العوامل التعليمية : تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من الموارد البشرية ، من حيث الأعداد المطلوبة و التخصصات .

4- العوامل الاقتصادية:¹ تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما التأثير على ادارة الموارد البشرية مما يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف و الاوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و من هذه العوامل:

ا- البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي) .

ب- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي و دور الدولة في التسعير ، احتياطي البنوك و فوائد القروض .

ت- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم ، الانكماش واستقرار الأسعار ومعدات النمو الاقتصادي .

ث- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج .

ج- مدى توفير المرافق العامة مثل : الكهرباء ، المياه ، النقل ، الاتصالات ، المخازن والمستودعات والأسكان

و لتوضيح مدى تأثير التفاعل بين العوامل البيئية وبين إدارة الموارد البشرية فيما يلي بعض العناصر الحرجة ونواحي اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر بهذه العوامل البيئية .

ا- الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية

ب- معايير اختيار و ترقية الموارد البشرية .

ت- الأساليب المستخدمة في تقييم العاملين و مستويات الأجور .

ث- طبيعة واستخدام عملية توصيف الوظائف.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 53 - 54.

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

ان التغيرات المتسارعة و الكثيرة في مجالات العمل المختلفة في عالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي ترتبط بالمنظمة ، وقد صاحب هذه التغيرات كثير من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المنظمة من جهة أخرى .

ومن اهم هذه التحديات ما يلي¹:

اولا - التحول من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات: أن التطورات الحديثة للتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات ، واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيدا على إدارة الموارد البشرية ، حيث اذت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات كما زادت أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين والتنمية ، و التخطيط للمستقبل الوظيفي . و نتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل سياساتها اتجاه العمال لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

ثانيا- التغيرات في تركيبة القوى العاملة: لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية لمختلف المنظمات ، ومن هذه التغيرات على سبيل المثال فئة النساء و فئة المعاقين اذ كانت شبه مقصاة ، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف ، كما أن عدد النساء اللاتي يقمن بمهام الإدارة في تزايد والاهتمام بفئة المعاقين في تزايد هي الأخرى ، بحيث تغير الاعتماد على العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي . لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتجاوب بتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمال من الجنس الآخر ، دوي الاحتياجات الخاصة و المهارات .

¹ - مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان ، 2010/2011 ، 46-47 بتصرف

ثالثا- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمات بطريقة أفضل ، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. اد ينبغي للإدارة أن تتوفر على قاعدة معلومات أساسية ، اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي ، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه الموارد البشرية.

رابعا- العائد والتعويض المادي للعاملين : غالبا ما يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين اجورا أعلى ، وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم ، مما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنظمات .

إضافة إلى التحديات المذكورة هناك تحديات اخرى تتمثل في يلي:

- 1- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية .
 - 2- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة .
 - 3- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل .
 - 4- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات .
- و نتيجة لهذه التحديات ، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بموا جبتها من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في¹:

1- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة. وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشرى هو شريك فى المنظمة وليس عنصر خارجى عنها .

¹ - كيفية مواجهة التحديات لإدارة الموارد البشرية ، بتصرف
-http://www.hrdiscussion.com/hr46450.html -

2- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة، وذلك بالمساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح ، النمو ، الإنتاجية ، الجودة ، الابتكار والإبداع ، المرونة والتنافسية ، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين ، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية .

3- التركيز على الثقافة التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ، وإتاحة هامش من الحرية للعاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذها .

4- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التكوين والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم .

5- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين .

6- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين. وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة .

7- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل

المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال.

المبحث الثالث : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها

وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى :

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية .

- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .

وهي مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء

بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف

إدارة الموارد البشرية، ألا وهوترقية العنصر البشري .

المطلب الأول : التخطيط للموارد البشرية

اولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية : ان وظيفة التخطيط بصفة عامة تهتم بتوقع المستقبل

وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات

النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة

مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر

بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء

بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. و قد عرف

تخطيط الموارد البشرية "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات

الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي

تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين

للإيفاء بهذه الاحتياجات¹.

ولأهمية التخطيط للموارد البشرية وصفه بعض الكتاب بالنشاط التخطيطي الاستراتيجي

للموارد البشرية وذهب البعض الى اعتباره أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة

1- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، سنة 1989، ص52.

كونها عملية تؤمّن من خلالها إدارة الموارد البشرية الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين.

وتستمد عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة، وذلك لتحديد كميات ونوعيات أعماله المطلوبة، كما تعتبر ضرورية للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو توسيع أو إدخال التعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الإعداد والتخصصات لتحقيق الفائدة أو الهدف من وراء هذه التعديلات¹.

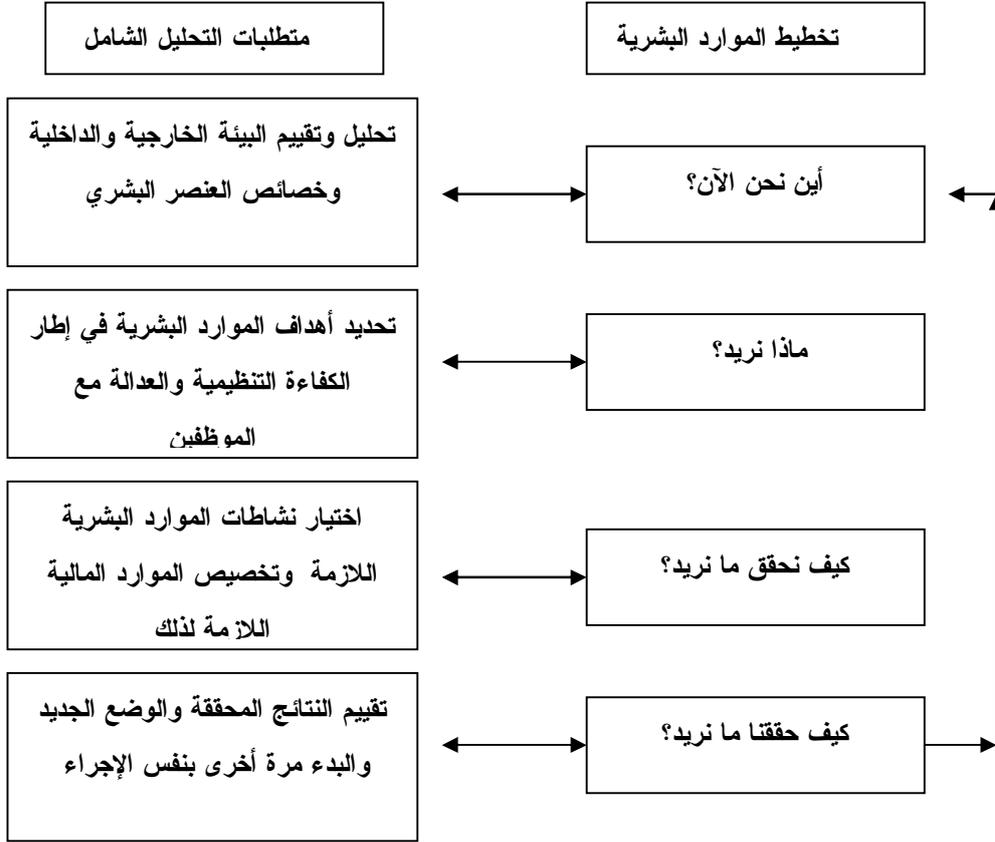
لذلك أصبح من الضروري الربط بين تخطيط الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتعتبر عملية ضرورية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية العامه للمنظمة.

وبالتالي فالتخطيط للموارد البشرية يقتضي وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات وأنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف وتكوين و تطوير العاملين في المنظمة، والتي تتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح للمنظمة.

ومن جانب آخر، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك ظروف البيئة الداخلية، كما يصور لنا الشكل رقم (1-2).

¹ - جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 205-207

شكل رقم (2-1). تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة



المصدر: السالم وصالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، 2002، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن، ص102

ويلاحظ من الشكل السابق مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمنظمة. فبلغة الإستراتيجية لا يمكن تحديد مكان المنظمة إلا إذا حددت أو عرفت الظروف البيئية المحيطة بها من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية. وعرفت أيضا ما هي مواصفات وخصائص العاملين حاليا في المنظمة.

ثانيا- أهمية تخطيط الموارد البشرية: على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بمساعدة المنظمة على تحقيق ما يلي¹:

1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
2- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
3- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها

4- يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة ..
5- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع.

ثالثا- خطوات تخطيط الموارد البشرية: قد يختلف الكتاب في تحديد عدد الخطوات وأهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية ومدى ارتباطها بشكل مباشر بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة من حيث توفير الكوادر اللازمة لشغل الوظائف بالشكل الذي يُحقق أهداف المنظمه من حيث كمية الإنتاج ونوعيته والتقليل من كلفة المُنتج كمخرجات نهائية للمنظمة سواء كانت (سلعه / خدمه) ويمكن تلخيص مراحل إعداد خطة الموارد البشرية كالتالي²:

1- حصر وتحليل الموارد البشرية الحالية : ويشمل ذلك وضع جدول يبين عدد العاملين الحاليين والوظيفة التي يؤديها كل فرد منهم مع بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها والمواصفات الوظيفية المطلوبة في شاغلها ، وينبغي أن يشمل التحليل في هذه المرحلة مدى توافق مهارة وقدرات كل فرد من العاملين مع مواصفات الوظيفة التي يشغلها بهدف التعرف على درجة الإفادة من قدرات العاملين .

¹ - عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد، 2002. صص: 61-62

² - شاوليش مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية، (ادارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005، صص: 135-141 بتصرف

2- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية في ضوء عنصرين أساسيين وهما أهداف المنظمة والمدى الزمني لخطة الموارد البشرية المستقبلية حيث يتم تحديد الأعمال المطلوب أدائها ، وعدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال وفقا لنظام وصف الوظائف وتحليلها .

3- مرحلة النظر في إمكانية الإفادة من إمكانيات بعض العاملين : في وظائف أرفع من وظائفهم الحالية ، ووضع نظام للتدريب التحويلي لتفويض مسببات التضخم الوظيفي في بعض الجوانب وتغطية الاحتياجات الوظيفية في أعمال أخرى ، ثم وضع السبل التي تعين في استقطاب الأفراد الذين يمثلون احتياجات المنظمة المتبقية من سوق العمل .

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها : الدور الريادي في هذه المرحلة يقوم على إدارة شؤون العاملين والإدارات المختصة لكي يتم توافر الأفراد كما و نوعا وفقا للأعمال والمهام المطلوب إنجازها . وفي إطار الجداول الزمنية التي تم إقرارها ¹.

رابعا-أساليب تخطيط الموارد البشرية: تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى توفر المخططين)، ومتغيرات بيئية (درجة التأكد البيئي وخصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية) وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة) ويشيع استخدام أحد الأسلوبين الآتيين ².

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) : يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها. وتأخذ المنظمات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي ³:

¹ - حسن أبشر الطيب، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، ع (55) ديسمبر 1993، ص 24

² - الهيثي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2003 ن ص: 81

³ - احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، 1975، ص 83

أ- التغييرات التكنولوجية: كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيب الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبية المهارية والمعرفية للموارد البشرية، عليه فإن التنبؤ بالتغييرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

ب- التغييرات التنظيمية: تتضمن تلك التغييرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية- تتطلب الأخذ بعين الاعتبار- من قبل المنظمة لإجراء تخطيط الموارد البشرية.

2- الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية داخل المنظمة. وعليه فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة بين كلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والتي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية - استخدام نماذج الانحدار - تحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيف الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية¹، فقد ميز بين عملية التخطيط والموقف كما وميز بين نوعين من التخطيط هما:

1- التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية. فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحا فإنه يتوجب على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

¹ - Walker, J.W., "Human Resources Planning: An Evaluation, Perspectives on Personnel", Irwin, Iloiois.1986.P.121

2- التخطيط الحدسي : يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية ، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طوية الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي ، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

يستخلص مما تقدم بأن أساليب تخطيط الموارد البشرية تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور الموارد البشرية. فليس هنالك من أسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تنتخب أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها. فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فاعل في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية. وبسبب تلك الأهمية فقد أُعتبر تخطيط الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تخفيض الكلفة في المنظمة عن طريق:

أ- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية و بذلك يتحقق الاستخدام الكامل الصحيح لتلك الموارد.

ب- الدقة في إعداد الموازنة لكلفة الموازنة التقديرية وكلفة العمل، والتي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية في المنظمة وعليه فقد ربطت منظمات اليوم بين هذا النوع من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي العام في المنظمة.

المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيداً وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية

والمتاحة، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالمنظمة.

أولاً- مفهوم توظيف الموارد البشرية: تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المنظمة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، و يقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح و الورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما و كيفاً لأداء نشاطاتها ، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة و تحقيق أهدافها و تضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"¹، و يعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها . الإختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه."²

فعملية التوظيف نعني "العملية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها.

ثانياً- أهمية توظيف الموارد البشرية: تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي منظمة وذلك من سعيها إلى إستقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي من خلالها تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، و الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فهدفها الأساسي و الرئيسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة"³، لهذا نجد أن المنظمات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد في جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المنظمة،

¹ - Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17

² - Ibid, p 18.

³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008 ، ص6

وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات و الإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل و الأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات من أجل تحقيق أهدافها. و تعود "أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و الغير المناسب، و الذي سيكلف المنظمة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الأجور و الدورات التكوينية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك و التي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم الشخص المعين لشغل الوظيفة، و قد تصل إلى خسارة المنظمة¹، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ثالثاً-أهداف توظيف الموارد البشرية: هناك عدة أهداف للتوظيف نذكر منها:²

- 1- الإعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المنظمة، أو ضبط الأهداف الشخصية للعاملين وربطها بأهداف المنظمة .
- 2- تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية واستخدام المهارات .
- 3- الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموارد البشرية، وتشجيعهم على المشاركة في إصدار ووضع القرارات وتوفير الأمن الاقتصادي للعامل .
- 4- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين، رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف وتمر عملية عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي :

الاستقطاب - الاختيار - التعيين

1- الاستقطاب : يقصد باستقطاب الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة³ فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل و

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص6

² - منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، دار الجامعة، القاهرة، 1982، ص 51 .

³ - إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص79

العمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين لملاً الوظائف في المنظمة، وهي عملية مهمة كونها توفر الأساس لعملية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعاليتها هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة ، و تستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين :

- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسئول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

* مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسئول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة..

* الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبعاطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر. وهي تمثل انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات أو الحقوق و الواجبات و عادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور و كذا الامتيازات الوظيفية¹.

¹ - ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص: 365

* النقل الوظيفي: نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

- المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

* التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

* الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة.

* المعاهد والجامعات: يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

* المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.

ب- الاختيار والتعيين

- الاختيار : عملية الاختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين، وإختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الأخير

* مفهوم عملية الاختيار : يمكن تعريف عملية الاختيار على انها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو توجله¹. فعلمية الاختيار بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.

* إجراءات الاختيار : تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

المقابلة المبدئية: وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة) طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية التصفية، ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

الاختبارات: تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة. المقابلات : بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المنظمات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات:

¹ - السيد عليوى ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة ، 2001 ، ص 37.

المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط .

ت- التعيين : هو عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة المنظمة على المترشحين المختارين حيث تجرى لكل منهم فحص طبي وذلك لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه ، لضمان تمتع الفرد بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة وعليه يتم إصدار القرار النهائي للتعين

المطلب الثالث: تكوين و تطوير الموارد البشرية

اولا : مفهوم تكوين الموارد البشرية : يبقي الافراد بحاجة إلى تكوين مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حاليا ومستقبلا. بهدف رفع من كفاءتهم ، حيث يعرف التكوين بأنه عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكويين بقواعد و إجراءات محددة، لأن غايات التكوين بعكس التعليم، محددة و واضحة و مبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التكوين هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المنظمة التي يعملون بها . ويلاحظ ان التكوين لا يهتم بتطوير الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء وفق خطة لكل عمل تكويني لتحقيق أهداف التكوين بفاعلية حيث تشمل هذه الخطة عادة على عدد من العناصر المهمة، ويوضح الشكل رقم (1- 3) أهم عناصر الخطة التكوينية:

شكل رقم (3-1) عناصر الخطة التكوينية

مخرجات	العمليات	مدخلات
<p>إنسانية: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتكوين.</p> <p>مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة إنتاجية الفرد وتحسين أدائه.</p> <p>معنوية: وهي زيادة رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية.</p>	<p>وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التكوينية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.</p> <p style="text-align: center;">↑</p>	<p>إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتكويين أو المكونين.</p> <p>مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتكوين.</p> <p>معنوية: معلومات عن المنظمة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
		<p>التغذية العكسية: وهي المعلومات التي تبين مدى فاعليه التكوين وتساعد على تقييم البرامج التكوينية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ</p>

المصدر: صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص: 113. بتصرف

ثانيا-أهداف التكوين¹ : تهتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يعد استثمارا في

الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المنظمة بالفائدة في مجال

نشاطاتها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي :

- ضمان حاجات المنظمة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة .
- التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية .
- التقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص الكفاءة ونقص قدرة الفرد ومهارته الفنية .

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص99-102 (بتصرف).

- المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .
- تأمين التلاؤم الكامل بين قدرات العمال ومعارفهم .
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في المنظمات الجديدة .
- الاقتصاد في النفقات وضمان التوازن في الموارد البشرية، ونستطيع أن نوجز أهداف التكوين في نقطتين أساسيتين هما¹.
- المعرفة: تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التقنية .
- السلوك: يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة .

ثانيا :اهمية التكوين : يعتبرالتكوين من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات وتكمن أهميته وفوائده في ثلاثة جوانب رئيسية وهي²:

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- 2- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- 3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

¹ M. Degay: la politique des ressources humaines dans l'entreprise ,Paris, organisation 1989 , P 134 .

² - سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109

ثالثاً- أساليب التكوين : لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني والإمكانيات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل⁽¹⁾.

1- أساليب التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشاراً وشيوعاً ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

أ- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

ب- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

ت- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.

ث- أسلوب التكوين تحت إشراف و توجيه وملاحظة مشرف.

ج أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل: يهدف هذا التكوين أساساً إلى توسيع معارف الشخص المتكون و إلمامه بكافة نشاطات المنظمة.

ح أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة و تتضح من خلال هذه التسمية بأنه يناسب تكوين و تنمية رجال الإدارة فقط.

2- أساليب التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين

1- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999، ص 236 .

داخل المنظمة أو في مركز خارج المنظمة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المنظمة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

أ- أسلوب المهمات الفردية: بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا ما أو بحثا يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.

ب- أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التكوين، وبموجبها يقوم المحاضر (المكون) بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكويين ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

ت- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث: يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

ث- أسلوب التطبيق العملي: ويتمثل في عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكويين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم (1).

ج- أسلوب دراسة الحالة: يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكويين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول

1- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994، ص103.

والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكويين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بتتمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

ح- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتمد بعض المتكونون على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة ثم تجري عملية تمثيل الأدوار ونترك للمتكونين تفاصيل النقاش، ويعتمد كل متكون على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم المتكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار في حل هذه المشكلة.

خ- أسلوب المباريات الإدارية: من أهم هذه الأساليب التكوينية الحديثة المباريات حيث يقسم المتكونين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة. إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكونين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المنظمة ككل.

المبحث الثالث: تقييم الأداء و الأجور

المطلب الأول تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الموارد البشرية يتمثل في تقييم نتائج عملهم مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل، فتقييم الأداء يلعب دوراً حيوياً في تنمية العاملين وتنمية إنتاجهم، كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية.

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية : تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية الحديثة اهتمامها في غمار وضع نظام متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المنظمة فيمكن الاستفادة من تقييم الأداء في وضع سياسة لتنمية قدرات العاملين وترقيتهم ، أو نقلهم ، أو تقدير علاواتهم .

وأيضاً دراسة محددات سلوكيات الموظفين بشكل وافٍ حتى يتسنى اكتشاف الجوانب الباعثة على الرضا والاستياء فيها ومن ثم تصميم إطار لها بحيث تركز المقاييس على الكيفية التي يتم بها تقوية وتدعيم قدرات العاملين ويعرف تقييم الأداء بأنه (نظام رسمي لقياس وتقويم السلوكيات والنتائج المرافقة للوظيفة بهدف كشف الكيفية التي ينجز الموظف بها عمله وبيان كيفية زيادة فعالية أدائه في المستقبل ، بحيث يستفيد من ذلك كل من الفرد والمنظمة والمجتمع)¹.

كما يعرف بأنه (تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى . ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية)

وقد أكدت جل الدراسات على أن نظام تقييم الأداء يكون فعال عندما يكون نظام شمولي فلا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء ، وإنما يعني أيضاً بقياس مختلف

¹ - نعيم نصير ، المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 72.

الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد ومهارة الاتصال والقدرة على التعاون، كذلك لا يكون الاهتمام منصباً على مجرد قياس الأداء الحالي ولكن يؤخذ في الاعتبار أيضاً احتمالات المستقبل.¹

ثانياً- أهمية تقييم الأداء : إن عملية تقييم الأداء لها أهمية على مستوى الفرد والمنظمة، وتكمن هذه الأهمية في كون عملية التقييم تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، لذي يجب معاملة جميع الموظفين داخل المنظمة بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة. وذلك لتحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق حاجات الأفراد المجتمع ككل وتنضج أهمية التقييم من خلال ما يلي :

1 - أهميته للمنظمة :

- أ- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على مردودية الفرد وفعالية المنظمة .
- ب- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للأفراد مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمة .

2- أهميته للأفراد :

- أ- إعطاء فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق رغباتهم.
- ب- الرفع من معنويات العاملين: حيث ان مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس موضوعية و علمية سليمة.

¹ - رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 4، 1984، ص 94

ت- أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء، كالتخطيط للموارد البشرية، التكوين ، الأجور و الحوافز....الخ. اي ان عملية تقييم الأداء تربطها علاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثالثا- استخدامات تقييم الأداء: يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:¹

1- التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية بكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياته.

2- تطوير الموارد البشرية: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الموارد البشرية في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في الاعتماد على الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة.

3- رفع دوافع الأفراد: إن المعلومات المرجعة للموارد البشرية ذات أهمية كبيرة إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يسعون دائما إلى التطلع لمعرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى التحسن.

4- بناء نظام عادل للحوافز: تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز إذ أن هناك أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لذلك في نظام الأداء لا بد أن يأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة التي تساهم في إعداد نظام عادل للحوافز.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 139-140

رابعاً- أهداف تقييم الأداء : لا شك ان عملية تقييم الاداء تحقق العديد من الفوائد و الاهداف للمنظمة و العاملين انفسهم ، حيث تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة ، غير أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته قد تكون بدرجة أقل من المعيار الأول يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي¹ :

- 1- المساهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية حيث نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في اداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم و مهارتهم و انما لعدم مع متطلبات ووظائفهم.
- 2- التحقق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والاختيار.
- 3- إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل :الرواتب، الأجور، الخدمات والتقدم الوظيفي .
- 4- تحديد عمليات صرف المكافآت التشجيعية .
- 5- المساهمة في رسم سياسة و برامج تكوينية وتطويرية .
- 6- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .
- 7- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
- 8- إرشاد الموظفين إلى البرامج التكوينية أو إعادة التأهيل .
- 9- استخدام البيانات المجمعّة عن الأداء لقيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل .

¹ - محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2008، صص: 163-164 بتصرف

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

المطلب الثاني : طرق و اساليب تقييم الأداء

تعتبر طرق تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفت هذه الطرق في مجموعات ثلاث ،، بحيث تضم كل مجموعة من الطرق ،التي تطبق اسلوبا واحدا في تقييم أداء الموارد البشرية وهي¹:

اولا- مجموعة طرق الترتيب (المقارنة) : تركز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء العاملين يمكن التمييز بينه، أي مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفق جودة الأداء في هذا المجال تطبيق ثلاثة طرق وهي:

طريقة الترتيب - طريقة التوزيع الإجباري - طريقة المقارنة المزدوجة .

1- طريقة الترتيب البسيط : بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس ويكون الترتيب على أساس إجمالي الأداء أو صفة معينة² . ومن ايجابياتها سهولة تطبيقها على الأعداد القليلة ،أما سلبياتها تتمثل في صعوبة تطبيقها على الأعداد الكبيرة ،بالإضافة إلى انه قد يتحيز المشرف للبعض .

2- طريقة المقارنة المزدوجة : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بتقسيم الأفراد العاملين إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد ببقية الأفراد من ثم ترتيبهم حسب عدد المرات التي تم اختيارهم فيها ، و عدد المقارنات المطلوبة يكون وفق المعادلة : $E = \frac{n(n-1)}{2}$ ، حيث ن هو عدد الأفراد الخاضعين للتقييم .وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها .

¹ - عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، القاهرة 2003،، صص 348-352 بتصرف.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان ، 2000، ص :131

3- طريقة التوزيع الإجباري : يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي أن أية ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة و عدد قليل منهم يصنف ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة يتميز هذا الأسلوب بالسهولة إلا أن استخدامه يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمسة فئات لذلك فهو يحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب . .

ثانياً- مجموعة طرق التقييم الوصفية: و يطلق عليها طرق المقارنة بمعايير التقييم الوصفية، ويتم تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها، حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أدائهم وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم. ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة، وتقوم طرق هذه المجموعة على الفروض التالية:¹

- أ- يتم التقييم وفق عدة أساليب متنوعة تصف الأداء الجيد.
- ب- يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حده لدى الفرد الذي يقيم أداءه.
- ج- يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.
- د- الفرد وحدة مستقلة في التقييم، أي يقيم بمعزل عن الآخرين
- هـ- معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

1- **طريقة التقييم البياني**² تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على التدرج المحدد سابقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص معينة مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل،

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005 ص 416.

² - سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 250 .

والتعاون وغيرها من الخصائص، ويشير إلى ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، بالإضافة إلى طريقة الإختيار الإجباري وطريقة المواقف الحرجة.

2- طريقة الملاحظة السلوكية: ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية. ثم يطلب من المقيّم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقاً عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد، وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة كما هو الوضع في الأسلوب البياني.

3- طريقة الوقائع الحرجة : ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ،ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا ، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها ،و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء .يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين : الأول وله علاقة بالسلوكيات الايجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل ،والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه .ويحدد عادة قيمة موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الايجابية ،وقيما سالبة للسلبية ، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمنا لتوفير الموضوعية في التقييم . بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الايجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه .فإذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها الفرد 90من 100 ، وكانت القيم السلبية 30من 100 في هذه الحالة تكون

نتيجة تقديره 60 من 100 نقطة .بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول ، ضعيفالخ) توضح مستوى أداءه .

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الحرجة ، هي بمثابة معايير لتقييم الأداء ، كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أداءه نقاطا ايجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

4- **طريقة الاختيار الإجباري :** ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواءً من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسّم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه.

ثالثا: أسلوب التقييم على أساس النتائج: يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل هو أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الجودة الشاملة، وسوف نركز على أسلوب الإدارة بالأهداف فقط.

1- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، واحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف

ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية:¹

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 420.

- أ- يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو بمشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكتسب الأهداف صفة التأيد والاقنتاع من المرؤوس. فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بالتالي بمثابة معايير يتم على أساسها تقييم أداء المرؤوسين.
- ب- يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة. أي يضعها مع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كل من الطرفين ما يلي:
- ماذا يؤدي من عمل؟
- وماذا أنجز منه؟
- ما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس؟

ت- يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.

ث- يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية، في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

المطلب الثالث : الأجور و الحوافز

أولاً: الأجور

1- مفهوم وأهداف الأجور : تعتبر أجور الموارد البشرية إحدى أهم العوامل التي تمكن المنظمات من جذب والاحتفاظ بفريق عمل كفؤ قادر على تحقيق أهدافها، كما تعكس سياسات المنظمات في تحديد الأجور، وفلسفتها في جعل مستوى التعويضات منسجماً مع إمكانياتها المالية ومبادئها في توفير العدالة والمساواة بين العاملين والتنافس لجذب

أفضل الكفاءات. ويرى الباحثون أن المنظمات عامة تسعى من وراء إتباع سياسات الأجور إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- الموازنة بين تكلفة العمالة وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين.

ب - توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات في الخارج تكون عادلة في الداخل.

ت - ربط الأجر بالفائدة العائد للمنظمات وبأهميته الوظيفية في المنظمة.

ث - تكافؤ الأجر مع الجهد

ج - انسجام الأجر مع المتطلبات التشريعية الحكومية والاتفاقيات المبرمة النقابات العمالية

(التي تنص على تحديد معدلات الأجور وشروط وظروف العمل).¹

وهي تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي . فباعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، وباعتبارها مقابل لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله وبالتالي على آثار هذا الرضا مثل الغي اب ، الانتظام في العمل ومدة البقاء الاختياري في الخدمة ..الخ، وأيضا على رغبة الفرد في الأداء و آثاره على فاعلية الأداء المحققة².

2-معايير تحديد الأجور: الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع

أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق. وتكمن مشكلة هذا المعيار في

التمييز بين "كم" الأداء و"نوع" الأداء.

1- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ص 263

2- عاشور، أحمد، إدارة القوى العاملة " الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار المعرفة الجامعية، 1984 ص 540-541

- أ- الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
- ب- الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور .
- ت- المؤهل العلمي والخبرة : المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة . ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- ث- مستوى صعوبة الوظيفة : يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة الفكرية والجسدية في تحديد الأجر . فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكرياً وجسدياً. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- ج- المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع ، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل الكثير من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.¹

3- طرق دفع الأجور:

- أ- الأجر الزمني: يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي يقضيه في العمل. وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، ولا يتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج التي يتمها العامل. وتصلح هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

*- الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها

1- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2000 ص 114

- * - الأعمال التي يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول فيه.
- * - الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج.
- * - الإنتاج غير المتماثل.
- * - الأعمال التي تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها.
- ب- الأجر حسب الإنتاج: يرتبط أجر العامل طبقاً لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة. حيث هناك أجر معين للوحدة والقطعة المنتجة. ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في الساعة أو اليوم مضروباً في الأجر المحدد للقطعة، ويصلح ذلك للتطبيق في:
 - الأعمال النمطية، المتماثلة الوحدات.
 - الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كميًا.
 - عندما تتناسب العملية الإنتاجية دون أعطال.
 - عندما يكون الاهتمام موجهاً ناحية الكم أكثر من النوع¹
 - و تتكون عملية بناء نظام الأجور من عمليتين أساسيتين:
 - تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور
 - بناء نظم الحوافز النقدية

1- عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس القاهرة، 2011 ص 184

ثانيا : الحوافز

1- مفهوم و أهداف الحوافز : تلعب الحوافز دورا هاما في عمل المنظمات المختلفة، كما تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

فهي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، اي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك وأداء أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه ، ومن بين أهداف نظام الحوافز ما يلي:

- أ- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية لديهم.
- ب- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- ت- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- ث- تعتبر مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب .

2- أسس تقديم الحوافز: حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها المنظمة في منح الحوافز ، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي¹:

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المنظمات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف

¹ - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 77

التي يتم توفيرها.

- المجهود: تلجأ المنظمة الى هذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المنظمة في الحسبان المجهود.

- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

- المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تكوينية

3- خصائص النظام الجيد للحوافز¹

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تنفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز.

2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.

4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة .

¹ - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 125، بتصريف

- 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل .
- 6- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إثباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته .
- 7- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.
- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد .

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من مصطلح إدارة الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل، فلقد كانت إدارة الموارد البشرية قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل بنشاط مع بقية الأنشطة الأخرى، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان و إلى دوره في العملية الإنتاجية كنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.

ولكن علي الرغم من هذا التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة مازالت دون المستوى المطلوب من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين .

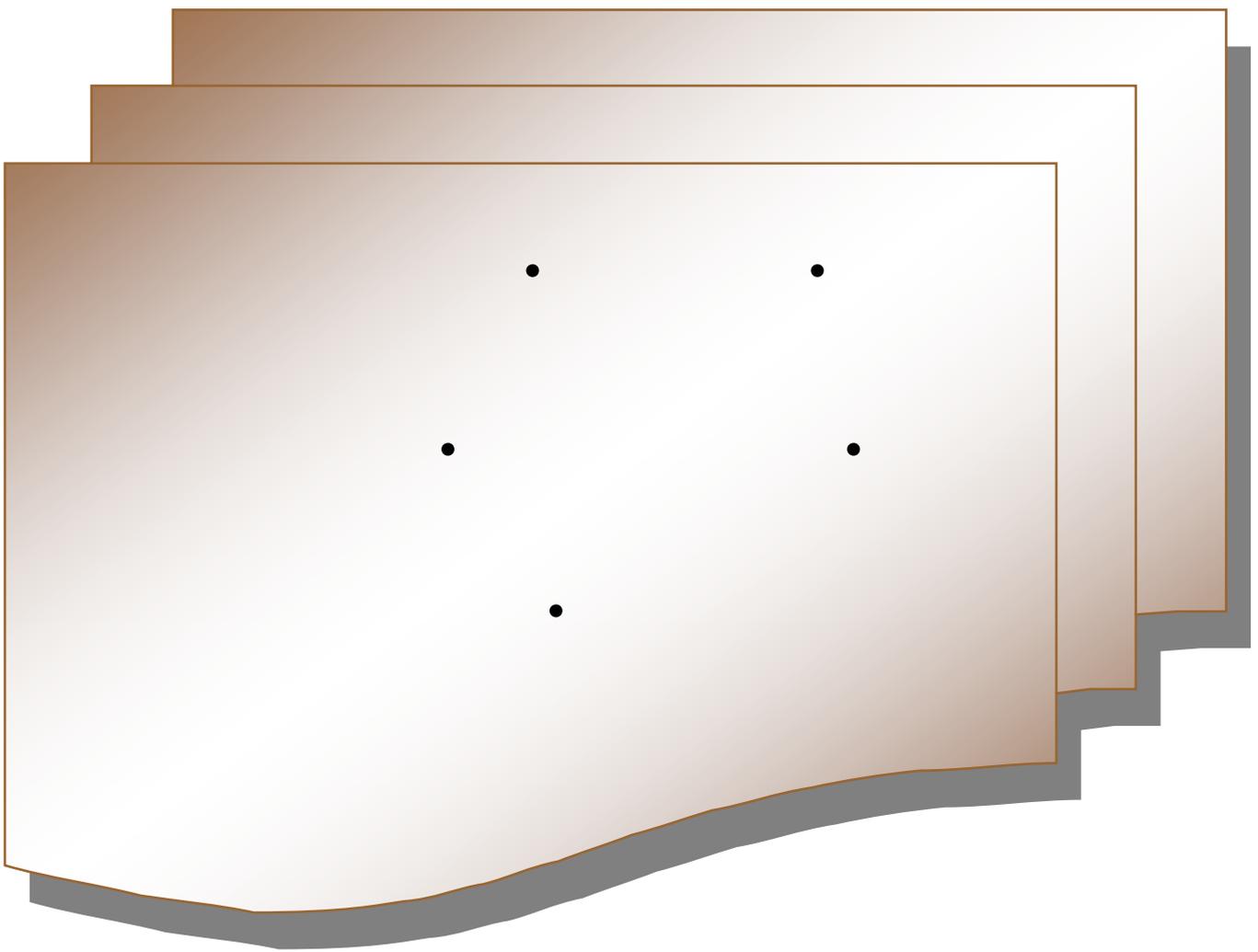
إن دور إدارة الموارد البشرية ذو أهمية بالغة في المنظمة، وسوف يزداد أهمية المستقبل وذلك كونها:

- تلعب دوراً أكثر أهمية في العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد، وتوجيه نظرتها نحو الربح والنمو واكتشاف فرص تحسين الأرباح بدلاً من اقتصرها على إدارة أنشطة العاملين فيها.

- أصبحت أكثر إبداعاً وإيجابية. حيث أن جهودها لم تعد تقتصر على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف. فالتركيز

أصبح على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط.

ان مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام. كما يرتبط أيضا بالموصفات الذاتية للعاملين في حقل الموارد البشرية. فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا الحقل



مقدمة:

إن السمة الواضحة للألفية الثالثة هو التغير والتطور السريع ، الذي لا يعرف حدودا على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات ، فثورة المعلومات أصبحت هي الميزة الرئيسية للقرن الحادي والعشرين، والتي تأثرت أو تداخلت مع ثورة أخرى وهي ثورة وسائل الاتصال الحديثة ..

وأمام الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي تصاحب مجتمع المعرفة ، وللاستجابة مع هذه التغييرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد المعرفية و المعلومات وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار وطرق التسيير، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها ل تخزينها واستعمالها ، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول .

ويأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، من خلال التطرق إلى بعض هذه التكنولوجيات و خاصة التي يمكن أن تؤثر على تسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على بنيتها التحتية، تطورها ، الشبكات المعلوماتية بمختلف أنواعها، و كيفية إدخالها على المنظمة، و شبكة الإنترنت كنظام يجمع بين تكنولوجيات المعلومات، ، متطلبات الارتباط بها و أهم تطبيقاتها وخدماتها.

المبحث الاول : عصر تكنولوجيا المعلومات

إن العصر الذي نعيشه هو عصر التغيير وعدم الاستقرار، عصر تغيرت فيه الأهمية النسبية لقوى وعلاقات الإنتاج، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم خواص هذا العصر، و ذلك لاعتماده على المعرفة العلمية المتقدمة و الاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بمعدلات كبيرة و جد سريعة، لذا تسعى المجتمعات جاهدة نحو التطوير، والنماء، والتميز في كل الميادين، ذلك أن حالة الحراك العلمي والتكنولوجي التي تأخذ مدى واسعا في هذا العصر تفرض على الجميع أفرادا ، منظمات ومجتمعات الانخراط في هذا الحراك.

المطلب الاول: عصر المعلومات**اولا: مفهوم عصر المعلومات و خصائصه**

يعتبر عصر المعلومات أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين ، حيث يعتمد المجتمع فيه على تطور المعلومات بشكل أساسي، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات، وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة.

ان عصر المعلومات هو عصر لمجتمع معلوماتي فلم تعد الأرض و لا رأس المال هو قوام المجتمع كما كان عليه الحال في المجتمعات السابقة (الزراعي و الصناعي) وإنما أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر.¹

ثانيا: خصائص و مميزات عصر المعلومات

1- خصائص عصر المعلومات : يختلف عصر المعلومات عن العصور السابقة ، كونه يعتمد على التوسع في اقتصاد الخدمات المبنية بشكل أساسي على نظم المعلومات بتكنولوجياتها المتقدمة ومن اهم الخصائص التي يتسم بها عصر المعلومات يمكن تلخيصها

¹ - عبد الهادي محمد فتحي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000، ص: 13

في النقاط التالية:¹

أ - انفجار المعلومات: أن المعلومات المنتجة في الحقبة المعاصرة تعد أكثر أهمية مما أنتج في كل تاريخ البشرية، والمعلومات تتزايد بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات الحديثة ، وبزوغ التخصصات الجديدة وتداخل المعارف البشرية ونمو القوى المنتجة والمستهلكة والمستفيدة منها. ومن الملاحظ أن رصيد المعلومات لا يتناقص بل يتراكم مكونا بذلك ظاهرة الانفجار المعلوماتي .

ب- زيادة أهمية المعلومات : لا يوجد أي نشاط يواجه الإنسان بدون مدخل للمعلومات، حيث أصبحت تتواجد في كل الأنشطة و الميادين ، كما تمثل المادة الخام لقطاعات كبيرة من قطاعات المجتمع المعاصر مكونة صناعة المعلومات أو صناعة المعرفة، فأصبح ينظر لها بأنها مورد أساس يمكن أن يباع ويشترى كما في قواعد البيانات الإلكترونية أو التقارير.

ت- المبتكرات التكنولوجية : ان بزوغ المبتكرات التكنولوجية في معالجة المعلومات شمل التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات كالصور الفوتوغرافية والأفلام المتحركة والراديو والتلفزيون والتليفون حيث كانت هي الوسائل المتاحة لتخزين وإرسال وعرض المعلومات إلا أنه أضيفت إليها وسيلة أخرى أكثر تقدماً متمثلة في الحواسيب التي تختلف عنها في تعدد وظائفها الرئيسية من خلال تحويل المعلومات وتداولها وتخزينها وعرضها.

ث- ازدياد المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات: إن ظهور المنظمات المعتمدة بشكل كلي على المعلومات أصبحت ظاهرة يتسم بها المجتمع المعاصر والأمثلة التي يمكن توضيحها لهذه المنظمات تتمثل في مؤسسات الجرائد والأخبار والاستعلامات والبنوك وشركات التأمين وغيرها.

1 - عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010: صص: 6-8

ج- نظم المعلومات البشرية: ظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية التي تعتمد على الإنسان والآلة على حد سواء على أساس أن كل منهما يعد معالجا للمعلومات .

2- مميزات عصر المعلومات : يتميز عصر المعلومات عن العصور التي سبقته بعدد من المميزات منها :¹

- ا- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد.
- ب- بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.
- ت- بروز الأنشطة الفكرية لأثرها الواضح على منظمات الأعمال.
- ث- تزايد كميات المعلومات في تكوين السلع والخدمات.
- ج- الاستثمار المكثف لتكنولوجيا الحواسيب الآلية و الاتصال و الالكترونيات.
- ح- التطوير المتسارع في المكونات البرمجية .
- خ- الإنتاج الكبير والمتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية هي في ذاتها متشابكة .

المطلب الثاني: مجتمع المعلومات

اولا: مفهوم مجتمع المعلومات

يعرف مجتمع المعلومات بأنه جميع الأنشطة والموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجا ، نشرا ، تنظيميا و استثمارا، ويشمل إنتاج المعلومات و أنشطة البحث على اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها، كما يشمل أيضا الجهود الإبداعية والتأليف الموجهة لخدمة الأهداف التعليمية والتنقيفية والتطبيقية. كما يعرف أيضا بأنه :

1 - التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معرفي، حيث أن المعلومات هي القوة الدافعة للأفراد والمسيطرة على المجتمع.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001، ص:53

2 - المجتمع الذي ينشغل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو اختزانها أو معالجتها أو توزيعها. كما يقصد بمجتمع المعلومات جميع الأنشطة و الموارد والتدابير و الممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجا ونشرا وتنظيما و إستثمارا ، ويشكل إنتاج المعلومات أنشطة البحث على إختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها، بالإضافة إلى الجهود و التطوير و الابتكار على إختلاف مستوياتها ، كما يشمل أيضا الجهود الابداعية و التأليف الموجه لخدمة الأهداف التعليمية و التنقيفية و التطبيقية¹.

إضافة إلى هذا هناك من يرى أن مصطلح مجتمع المعلومات أستخدم كإشارة لكل شيء بدءا من الحوسبة الشخصية إلى خدمات الهاتف و التعلم عن بعد و التشغيل عن بعد وشبكات المعلومات بأنواعها والأعمال الالكترونية و غيرها².

كما عرف مجتمع المعلومات بأنه المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على المعلومات وشبكات الاتصال بالحواسيب، أي انه يعتمد على ما يسميه البعض " التقنية الفكرية " تلك التي تضم سلع وخدمات جديدة مع التزايد المستمر في القوة العاملة المعلوماتية ، أي تعظيم شأن الفكر و العقل الإنساني بالحواسيب و الاتصال و الذكاء الاصطناعي³. أما (Webster) يعرف مجتمع المعلومات من خلال خمس زوايا⁴:

1- التعريف التكنولوجي: وهو الذي يركز على الاكتشافات الفنية الحديثة و تلاحم كل من الاتصال عن بعد مع الحاسبات الآلية.

2- التعريف الاقتصادي: وهو الذي يركز على دور المعلومات في الاقتصاد بصفة عامة.

1- نادية جبر عبد الله ، عثمان حسن عثمان ، التقنية الحديثة و التنمية البشرية الانتقائية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج 09، العدد31، الاسكندرية ، مصر، 2003، ص276

2- عبد الله قلس، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إقتصاد المعرفة ، الملتقى العلمي الدولي:المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2005، ص19-20

3- براهيم شراف ، آليات تحقيق المزاي التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد، الملتقى العلمي الدولي حول : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف، 2005، ص10

4 - أحمد بدر ، السياسة المعلوماتية وإستراتيجية التنمية، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص19.

- 3- التعريف الوظيفي: حيث يشير إلى الوظائف والأنشطة المعاصرة التي ترتكز أساسا على الأنشطة المعرفية و المعلوماتية.
- 4- التعريف الشبكي أو المكاني: حيث التركيز على الأماكن عن طريق تطوير الشبكات.
- 5- التعريف الثقافي : حيث التركيز على مدى تأثير أساليب الاتصال و الاعلام على الحياة اليومية .

وبناء على ما سبق ذكره ، يمكن النظر إلى مجتمع المعلومات أنه ذلك المجتمع الذي تعتمد أنشطته بصورة أساسية على المعلومات ، وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في اكتساب المعلومات ومعالجتها وبنها إلى عناصر المجتمع ، للاستفادة منها في حل مشاكلهم و القيام بأعمالهم البسيطة و المعقدة منها ، إذن مجتمع المعلومات هو عبارة عن مجتمع قائم على تكنولوجيا المعلومات التي تمثل البنية التحتية له ، حيث تمثل المعلومات مواردها ، والاتصال نشاطها الرئيسي.

ثانيا: خصائص مجتمع المعلومات

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن مجتمع المعلومات يعتمد بشكل أساسي على المعلومات الوفيرة بصفقتها موردا استثماريا وسلعة إستراتيجية، وخدمة متقدمة، ومجالا للموارد البشرية. كما يعتمد في تطوره على المعلومات والحواسيب الآلية وشبكات الاتصال، أي الاعتماد على التكنولوجيا الفكرية تلك التي تضم سلع وخدمات جديدة، ومن اهم الخصائص التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، ما يلي:

- 1- تمركز القوة العاملة و النشطة اقتصاديا في هذا المجتمع في الأنشطة المعلوماتية بتركيزها أساسا على الجهود الفكرية المعرفية ، إذ يصل في بعض الدول المتقدمة إلى أكثر من 50% من مجموع القوة العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية مجتمعة ، حيث يمثل قطاع التعليم في مجتمع المعلومات النسبة العظمى الى جانب قطاعات البحوث و التنمية، والاتصال والإعلام و الحواسيب ، وخدمات المعلومات، وبالتالي فإن الكفاءات التي تعمل فيه ذات خصائص تختلف تماما عن المجتمعات السابقة.

2- ظهور قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد ، حيث أصبح إنتاج المعلومات و تجهيزها وتوزيعها نشاطا إقتصاديا رئيسا في عدد من دول العالم ، ففي كل مجتمعات المعلومات تقريبا نجد أن قطاع المعلومات ينمو بصورة متسارعة¹ .

3- اعتبار المعلومات كمورد اقتصادي أساسي لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى ، ينبغي الاهتمام بها ، حيث تعمل المنظمات على استغلال المعلومات في زيادة كفاءتها، وتنمية التجديد والابتكار، وفي وضعها التنافسي من خلال تحسين نوعية السلع والخدمات التي تقدمها.

4- الاستخدام الكبير للمعلومات بين الجمهور العام، بحيث يستخدم الناس المعلومات بشكل مكثف، في أنشطتهم كمستهلكين وهم يستخدمون المعلومات ، أيضا لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم هذا فضلا عن إنشاء نظم المعلومات توسع من إتاحة التعليم والثقافة لكل أفراد المجتمع.

ثالثا: مجتمع المعلومات و تكنولوجيا المعلومات

يرتبط ظهور مفهوم مجتمع المعلومات مع تطور وازدهار تكنولوجيا المعلومات بحيث تمثل هذه الأخيرة الركيزة الأساسية لبنائه ، فلا يمكن تصور وجود مجتمع المعلومات بدون تكنولوجيا معلومات و اتصالات فعالة ومتاحة لجميع أفراد المجتمع، فمجتمع المعلومات يتطلب وسائل اتصال فعالة من حيث السرعة والكمية وغيرها، كما يتطلب كم هائل من المعلومات تتداول بسرعة وبكميات كبيرة من أجل تحقيق أهداف مجتمع المعلومات، وبالتالي اتساع المعارف وتنوع الثقافات وارتفاع المهارات العلمية والفنية للأفراد .

1 _ محمد فتحي عبد الهادي ، مرجع سابق ،ص20-21

المطلب الثالث: تحديات عصر تكنولوجيا المعلومات

تواجه المنظمات في عصرها لمعلومات العديد من التحديات ينبغي التعامل معها بحزم والتي قد تتطوي على متغيرات محلية أو دولية، أو الاثنين معا سيتم إيجازها في ثلاث مجموعات.

أولاً: التحديات الاقتصادية : تتمثل هذه التحديات في كل ما له علاقة بالبيئة الاقتصادية سواء كانت داخلية او خارجية و من أهمها :

1- العولمة: تعتبر العولمة الحدث المميز لعصر المعلومات، حيث تلاشت الحدود الجغرافية والسياسية بين أطراف التبادل، فالعولمة تشير في أبسط تعريف لها إلى الانفتاح على العالم¹، مما يعني أن العمل اليوم يتم في بيئة لا تعترف بالقيود الكلاسيكية (تشريعات، قوانين، المكان)، فالمسير أصبح قادر على إدارة المشاريع خارج الحدود الوطنية، ولديه إدراك عالمي بالإدارة بما يسمح له بوضع وبناء الاستراتيجيات اللازمة² فالمسير مطالب بمعايشة كل المتغيرات العالمية على غرار المتغيرات البيئية الداخلية والإقليمية ، كمنطق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي.

و عليه يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في المسير يعصر المعلومات منها³:

* مرونة التأقلم أو التكيف بسهولة مع بيئات الأعمال المختلفة التي يؤدي فيها مهامه والقدرة على حل المشاكل بسرعة، مع الطموح الدائم الى رفع أدائه وكفاءته مع ما يتماشى مع تطورات العصر.

* إحترام التعدد او التنوع في السلوكيات و القيم والممارسات المختلفة ، بحيث يجب مراعاة الفروق الثقافية والمهنية بين الافراد العاملين واستغلالها في تحفيزهم .

1- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين، بدون دار و بلد ومكان لنشر، ط2، 1999، ص11

2 - J-Schermer Hom et autrs, comportement Humain et Organisation, villagemondiale, 2emeEdition, paris,France,2002,p.51.

3 - J-Schermer Hom et autrs,op.cit,p.52

* يجب إتقان عدد من اللغات حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة ، والقدرة الكافية للاتصال بالآخرين وبناء جسور التعاون.

* الإلمام الجيد بالأوضاع جيو- سياسية العالمية ومختلف الأنظمة السياسية ، نظرا لما لها من أثر كبير على أداء المنظمة.

2. التكتلات الاقتصادية: عرف العالم عدة تكتلات اقتصادية تمثل أقطاب ذات نفوذ وسلطة على الاقتصاد العالمي، مثل الاتحاد الأوروبي ، حيث تتوحد أسواق الدول الأعضاء في شكل سوق واحد ، وهذا ما يساعد على الانسياب الحر والسهل للسلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة ، بحيث أصبح العمل في شكل تكتلات يعطي ميزة أكبر للبقاء والنمو، كما هناك منظمات عالمية تعمل كحارسة ومنظمة للنشاط الاقتصادي مثل المنظمة العالمية للتجارة ، المنظمة العالمية للتقييس...إلخ.

ثانيا- التحديات البشرية ومنها :

1. أهمية العنصر البشري: لقد تطورت النظرة إلى الأفراد العاملين تطورا مذهلا في العقود الأخيرة، من كونهم عنصر تكلفة إلى اعتباره أهم العناصر ، إذ بدون هذا العنصر لا يمكن تحقيق أي هدف من الأهداف المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري ، اي إن العنصر البشري مورد أساسي له مواهبه وقدراته، ما يجعله يتميز عن باقي الموارد، وأن قوة المنظمة تقاس بنوعية أفرادها ، هذا على المستوى الجزئي أما على المستوى الكلي، فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية على انها وسيلة التنمية وغايتها، فالبشر هم منبع الأفكار ، السبق، الابتكار ، الاختراع ، والمصدر الأساسي لتوليد القيمة المضافة¹.

2- الدور الجديد للموارد البشرية: رغم الصعوبات التي تواجهها المنظمة في الحصول على الموارد اللازمة (أموال، تكنولوجيا متطورة،) ، هناك مزيد من الصعوبات التي

1 - خالد الوزني وآخرون، قضايا أردنية معاصرة، دار فاس للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2001، ص187

تواجهها و المتمثلة في تغير تركيبة القوى العاملة ، وزيادة تطلعاتها نحو مستويات اعلى من الأجور والمزايا، ودرجة أكبر من المشاركة في صنع القرارات ¹.

ثالثاً- **التحديات التكنولوجية:** ويمكن تبويب هذه المجموعة في النقاط التالية :

1.التطور التكنولوجي: لقد عرف الميدان التكنولوجي تطورات غير مسبوقه بداية من التسعينيات من القرن الماضي ، خاصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والالكترونيات حيث تميز هذا الميدان بـ:

ا - السرعة الكبيرة في التغيرات التكنولوجية

ب- مدة حياة المنتجات قصيرة جداً.

ت- المنافسة دولية وقوية جداً خاصة على مستوى الأسعار التي تأخذ بالانخفاض مع زيادة كفاءة هذه المنتجات.

ث- الموردین بالمواد الأولية والمواد الأساسية جد محدودين في العالم .

ج- لها تطبيقات على كل القطاعات المختلفة ، فلا يوجد ميدان من ميادين الحياة إلا وأستعملت فيه ².

كما يمكن الإشارة إلى إن حقل الإدارة والأعمال من بين الحقول التي تأثرت واستفادت بصورة ملحوظة من التطور الحاصل في هذا المجال، لذا أصبح لزاماً على منظمات الأعمال متابعة التطورات التكنولوجية، ، كونها أصبحت مصدر لتحقيق الميزة التنافسية حيث ظهر مفهوم المنظمات ذات القوة الحصانية أي المنظمات القادرة على تلبية إحتياجات الزبائن بصورة أسرع من المنافسين وبالتالي تكون أقدر على تحقيق الميزة التنافسية ³.

1 - على السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص109

2_ Helene Desvals et Henridou, la ville technologique : L'information scientifique technique et industrielle, Dunod, paris, France, 1992, p.62

3 - العمري غسان عيسى ، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، عمان، دار المسيرة ، 2008، ص23.

2- الإهتمام بالمعلومات كمورد أساسي : لقد اصبحت المعلومة تلعب دورا إستراتيجيا في العصر الحالي في كافة المجالات والأنشطة (تسويق، إنتاج، إبداع، بحث وتطوير..) فالشكل الجديد للتنظيمات الحديثة الناجحة هي التي تتحكم في هذا المورد، بحيث يسمح لها بالتطوير المستمر والابداع ، وبناء علاقات ، مما يستوجب على المنظمة المعاصرة توفير هذا المورد لكافة أعضاء التنظيم، بما أصبح يعرف بإدارة المعرفة، وأهم تحدي في هذا الصدد هو التحدي المعلوماتي ، فعلى المسير في المنظمات المعاصرة أن يتزود بنوعين من الثقافات للتعامل مع هذا المورد الاستراتيجي¹:

- ثقافة الحاسوب : أي فهم مصطلحات الحاسوب ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وبرامجه، وبعض من القدرة على استخدامه (خاصة بالنسبة لغير المتخصصين) .

- ثقافة المعلومات : أي معرفة كيفية استخدام المعلومات في كل مرحلة من مراحل صنع القرار، و اماكن الحصول عليها، وتجدر الإشارة إلى أن ثقافة المعلومات ليست معتمدة بالضرورة على ثقافة الحاسوب، كما أنها كذلك ليست هي الحاسوب، بل أعم وأشمل وأكثر أهمية.

3- حتمية التطوير: إن المتغيرات السابقة تفرض على المنظمة التجديد المستمر والتنويع في الأساليب والمنتجات والاستثمارات في الطاقات الجديدة ، لضمان التفوق في خدمة العملاء وتحقيق الميزة التنافسية².

1 - حسان محمد أحمد ، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 54

2- علي السلمي ، مرجع سابق، ص 108.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

إن التطور الكبير و السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اثر في جميع الميادين الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية ، كما ساهم في اختصار المسافات والوقت، تسريع وثيرة الاتصال والتواصل وحرية تدفق المعلومات دون قيود أو حواجز، وأصبحت المعلومات في هذا العصر سلعة تسويقية وموردا أساسيا في التنمية الاقتصادية الاجتماعية،الإدارية،السياسية، العلمية والثقافية. مما أنتج نمو كبير في المجتمعات المعتمدة على المعلومات، بل وتحولت أيضا المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معلومات ،و أضحت المعلومات المواد الأولية لمعظم المجتمعات

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

لم تحظى تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المصطلحات الحديثة بتعريف موحد، فقد اختلف الباحثون حول تحديد مفهومها تبعا لرؤية كل واحد لها، كما أنها تميزت بخصائص فريدة جعلتها تحتل الصدارة في العصر الحالي .

أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

فبل التطرق الى مفهوم تكنولوجيا المعلومات بجدر الحال تعريف المصطلحين التكنولوجيا و المعلومات

1- **التكنولوجيا** : إن كلمة تكنولوجيا أصلها إغريقي قديم، مشتقة من كلمتين (tecno) وتعني المهارة الفنية وكلمة (logy) وتعني علما ودراسة و بشكل عام التكنولوجيا تعني تنظيم المهارة الفنية وقد ارتبط مفهوم التكنولوجيا بالصناعات لمدة طويلة ، ولا يوجد تعريف جامع يمكن اعتماده كتعريف وحيد للتكنولوجيا ، بل تعددت هذه التعاريف وتنوعت و من بينها:

1- أنها مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.¹

¹ - الداوي الش،الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، م 3، ع 17 ، 2008، ص:17

ب- تسعى التكنولوجيا عموماً إلى تحويل الموارد الأولية إلى سلع جاهزة من خلال الطرق والأساليب والأدوات والمعدات وكل ما له علاقة بهذا التحويل، كما تعمل التكنولوجيا على تحقيق غايات اقتصادية من خلال توفير كل الممارسات، الطرق والأساليب، القواعد، المعارف العلمية، لتيسير تصميم المنتجات و إجراءات الإنتاج وتطوير طرق التسيير أو نظم معلومات المنظمة.¹

ت- مجموع الآلات والآليات والأنظمة ووسائل السيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة والمعلومات، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب.² من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها عملية تحويل الموارد الأولية باختلاف أنواعها إلى منفعة و غايات.

2- البيانات والمعلومات

أ- البيانات : تعرف البيانات على أنها مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات³ كما تعرف أيضاً على أنها، عبارة عن مجموعة حقائق غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي و لا تؤثر في سلوك من يستقبلها⁴ ، او حقائق مجردة لم يجرى عليها أية معالجات فهي تمثل المواد الخام.

ب- المعلومات : تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم المعلومات، من أبرز هذه التعاريف بأنها حقائق و بيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة⁵. و يعرفها بعض المختصين في التسيير بانها كل ما يحمل لنا معرفة يغير نظرتنا للأشياء يقلل خبرتنا.

¹ - Alain c., Jean-Marc p., Le management à l'épreuve des changement technologiques, Ed.Organisation,Paris , 2002, p 16.

² - محمد الزعبي، التغيير الاجتماعي، دار الطليعة، القاهرة ، 1998، ص : 85

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، مصر، 2002 ، ص: 29

⁴ - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 36

⁵ - مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 102

وعرفت بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار.¹

مما سبق يتضح ان المعلومات ما هي إلا مجموعة من البيانات منظمة بطريقة ما، ذات معنى ، بحيث يمكن الاستفادة منها ، أي أن مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات والفرق بين البيانات والمعلومات يوضحها الجدول التالي:

جدول (1-2) يوضح الفرق بين البيانات والمعلومات	
المعلومات	البيانات
- مجموعة العلاقات بين البيانات المرتبطة ببعضها البعض والنتيجة عن تشغيل البيانات.	- وهي مجموعة من الإشارات و الرموز المنفصلة عن بعضها والنتيجة عن عمليات الملاحظة والمشاهدة
- تتكون من بيانات ذات معنى و فائدة لمتخذ القرار.	- والبيانات غير مفيدة لمتخذ القرار بشكلها الخام.
-تظهر في عدة أشكال رئيسية منظمة منها، الجداول و الرسوم البيانية.	-تجمع بكافة طرق تجميع البيانات بشكل عشوائي عن ظاهرة معينة.

المصدر: محمد محمود السيد، الإدارة العامة منهج تحليلي، الجزء الأول، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999م، ص157.

- 1- خصائص المعلومات تتوفر المعلومات على مجموعة من الخصائص أهمها :
 - التوقيت المناسب : و هي المعلومات المناسبة زمنياً و تتوافر في وقت الحاجة إليها.
 - لوضوح : يجب أن تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض.
 - الدقة : و تعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع و التسجيل²، حتى يمكن الاعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل و مساعدة الإدارة في تصوير واقع الأحوال.
 - الصلاحية : و تعني أن تكون المعلومات ملائمة أو مرنة و مناسبة لطلب المستفيد.
 - القياس الكمي : و تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص: 29

² - الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25 العدد الأول، 2009 ص 395

- المرونة : تعني أن تكون المعلومات ملائمة و تتكيف مع رغبات أكثر من مستفيد.
 - عدم التحيز : و تعني عدم تغير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف و رغبات المستفيدين.
 - إمكانية الحصول عليها : و تعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة و سرعة أي تكون المعلومات سهلة المنال.
 - الشمول : و تعني أن تكون المعلومات شاملة لجميع متطلبات و رغبات المستفيد و أن تكون بصورة كاملة دون تفضيل زائد و دون إيجاز يفقد معناها.
 - قابلية للمراجعة : و هي خاصية منطقية نسبيا و تتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات¹.
- ب-أنواع المعلومات: تم تصنيف المعلومات بتصنيفات مختلفة، وهناك تصنيفين أساسيين كونهما يتصفان بالعمومية وتتطوي كافة أنواع المعلومات ضمنهما وهما:
- تصنيف المعلومات إلى معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية:
 - ✓ معلومات رسمية: وهي كافة المعلومات التي تؤثر في مهام المنظمة مثل التشريعات الحكومية والقانونية والميزانية ، اللوائح التنظيمية الداخلية للمنظمة كالمستندات المستخدمة ، القرارات المتخذة والتقارير المتعلقة بالعمل اليومي للمنظمة، اي تلك المعلومات التي تمر عبر الأطر الرسمية القانونية ، وكل نقص أو قصور فيها يدل على عجز ونقص نظم المعلومات في المنظمة.
 - ✓ معلومات غير رسمية: وهي كافة الدراسات و آراء الخبراء، وكذا المعلومات الخارجية التي تساعد بصورة فاعلة على إنجاز مهام ووظائف المنظمة، وتساعد على تحقيق أهدافها، و قد يكون مصدرها من داخل أو من خارج المنظمة، حيث تستخدم في بعض الحالات كوسيلة أساسية في حالة غياب المعلومات الرسمية.

¹- مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 11

- تصنيف المعلومات من وجهة نظر الإدارة:¹

✓ معلومات محاسبية: وهي مصدر من المصادر الموجودة داخل المنظمة، وتعكس

نشاطاتها بما تتضمنه من تقارير مالية مختلفة، وقوائم مالية وحسابات ختامية.

✓ معلومات إدارية: وهي المعلومات اللازمة لمتخذ القرار، وقد تكون على شكل

تقارير، وتصنف بدورها الى:

* معلومات إستراتيجية: وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية طويلة، وتعمل على

تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة، وعادة ما تكون معلومات تتعلق بالمستقبل والمتغيرات

التي قد تؤثر على المنظمة، وهذه المعلومات تساعد المنظمة على التكيف و التأقلم مع

بيئتها مثل معلومات عن الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، قرارات المنتج الجديد

والتوسع.... الخ.

* معلومات وظيفية: وهي المعلومات المتعلقة بتسيير المهام والوظائف الخاصة

بالمنظمة و تغطي فترة قصيرة نسبيا.

* معلومات تنفيذية: وهي كافة المعلومات المتعلقة بتشغيل العمليات والمهام اليومية

للمنظمة مثل الرقابة على المخزون، برامج الإنتاج... الخ.

ت- مصادر المعلومات : هناك نوعين من المصادر وهي :

- المصادر الداخلية : وهي التي تتكون من أشخاص مثل المشرفين و رؤساء الأقسام و

المديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة، حيث يتم تجميع المعلومات إما على أساس

رسمي طبقا للأحداث التي وقعت بالفعل، أو على اساس غير رسمي من خلال الاتصالات

و المناقشات غير الرسمية.²

- المصادر الخارجية : تتم من خلال علاقات المنظمة المستمرة مع محيطها الخارجي، و

هي مصادر مختلفة و متعددة (عامة ، خاصة ، وطنية و دولية).

¹ - محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان ، دار المناهل، 1998م، ص25-26

² - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009 ص297

3- تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها إستعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات، سواء في شكل معطيات رقمية ، نص او صوت أو صورة¹.

و تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان و يمكن أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها و بثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل على تكنولوجيا التخزين و الاسترجاع و تكنولوجيا الاتصال.

كما تعني تكنولوجيا المعلومات جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني ، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصال².

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات بانها مجموعة من العناصر والقدرات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصال بسرعة عالية وكفاءة لإحداث شيء مفيد يساعد على تطور المجتمعات³.

وبشكل اوسع و ادق ، تكنولوجيا المعلومات هو التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصال المختلفة ، التي بواسطتها يتم تناقل كمية هائلة

1 - Michel paquin, Gestion des technologies de L'information, Les éditions agence d'arc,Canada ,1990,p.17.

2 - بومايلة سعاد ، فارس بوباكور، مرجع سبق ذكره، ص205.

3 - Ebert , griffin," Business Essential ", sixth edition , pearson prentice hall , 2007 , p398

من المعلومات بسرعة فائقة ، بغض النظر عن الزمان والمكان ، وصولاً إلى شبكات المعلومات¹.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن :

* تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا ، التي تهتم بمعالجة المعلومات .

* التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، وعملية البث (الإتصال).

لذا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأدوات والأجهزة، التي تسمح باستقبال البيانات والمعلومات و تخزينها ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية والبصرية والنصية)، ثم توصيلها عبر أجهزة الإتصال المختلفة إلى أي مكان ، أو إستقبالها من أي مكان ، و الاطلاع عليها في أي وقت ، دون حواجز أو قيود .

المطلب الثاني : أهمية و خصائص تكنولوجيا المعلومات

اولا : أهمية تكنولوجيا المعلومات

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 الإتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد والوحدات الاقتصادية، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الإتصال 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 الأفراد المشاركين أو المتصلين

2 - سليمان مصطفى الدلاهمة ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007

أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات، و تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الثورة الرقمية التي تؤدي إلى نشوء أشكال جديدة تماما من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة.

- زيادة قدرة الافراد على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف بما يرفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلما ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأفراد لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا .

- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأفراد والمجتمعات، و الدول من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكنا في السابق. ويمكنها أيضا المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات بكل شفافية.

- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تكمن أيضا في سرعة معالجة البيانات الكترونيا وإمكانية إيصالها إلى الجميع و في إي مكان في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية

وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات و من اهم هذه الخصائص ما يلي:

1- التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت .

2- اللاتزامنية : نعني بذلك إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين في عملية الاتصال غير مطالبين بإستخدام النظام في نفس الوقت .

- 3- اللامركزية : هذه الخاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات ، فالإنترنت يتمتع باستمرارية عمله في كل الأحوال ، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأسره .
- 4- قابلية التواصل: أي إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة ، وذلك بغض النظر عن المنظمة أو البلد المنتج لهذه الأجهزة .
- 5- قابلية التحرك والحركية: أي يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل : الحاسوب النقال والهاتف النقال .
- 6- قابلية التحويل: بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- 7- الشيوع والانتشار: بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم ، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن .
- 8- العالمية: المقصود به المحيط الذي تعيش فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة، تنتشر عبر محيط عملها ، فتسمح مثلاً لرأس المال أن يتدفق إلكترونياً، خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي ليسمح لها باختزال عائق المسافة والمكان على المستوى الدولي¹.
- 9- تقليل الوقت: أن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من اقتصار الوقت والمكان، وخير دليل على ذلك شبكة الإنترنت ، التي تسمح لكل واحد منا بالحصول على ما يلزمه من معلومات في وقت قصير جداً مهما كان موقعه الجغرافي ، بالإضافة إلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت في رفع الثقل عن المهام المتبعة للعامل، من خلال معالجة المعلومات ونقلها مع إنجاز العمليات في الثانية الواحدة وبدقة متناهية لم يكن يتصورها العقل البشري .

1_ بومائلة سعاد، فارس بوباكور، مرجع سبق ذكره، ص 205-206

10- تقليص المكان : تتيح تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات ، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .

11- المرونة: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الاحتياجات لها ، وأبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في الحياة اليومية والعملية، فهو أداة لكتابة النصوص ومعالجتها، والقيام بالعمليات المعقدة ، وحتى القيام بالاتصال من البعيد أو من القريب... كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية، وهذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال.

المطلب الثالث: وظائف ومجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات

اولا: وظائف تكنولوجيا المعلومات

مما سبق يمكن التأكيد على أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على توفير المعلومات المطلوبة للمستفيد بالدقة وفي الوقت المناسب ومن أهم وظائف تكنولوجيا المعلومات الرئيسية هي ¹ :

1- الحصول على البيانات : وتكون من خلال تخزين البيانات للتعامل معها لاحقا

2- المعالجة : وهي تحويل أشكال البيانات والمعلومات وتحليلها نتيجة ارتباطها مع الحاسوب وتشمل المعالجة على عدة عمليات ومنها :

أ- معالجة البيانات : (رموز ، أرقام خام ، رسائل . . . الخ) وتحويلها الى معلومات ذات فائدة .

ب- معالجة المعلومات : وهي تحويل أي من المعلومات الى أشكال مختلفة أكثر تفصيلا وتنوعا ودقة ، إذ تكون معلومات نهائية واضحة وهادفة .

1 - إحسان علاوي حسين ، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد ، 2006 ص ص 39-40

ت- معالجة النصوص : وتعني صياغة وثائق نصية مثل التقارير والنشرات الإخبارية ، والمراسلات وتعمل نظم معالجة النصوص بالمساعدة في إدخال البيانات والنصوص والأشكال وعرضها بصورة جذابة .

ث- معالجة الأصوات : ويعني معالجة المعلومات الضوئية ، إذ شهدت هذه المعالجات تطورا نوعيا فقد وجدت نظما تسمح للأفراد بالتحدث مباشرة الى نظام الحاسوب لتوجيهه ولتنفيذ إجراءات محددة .

ج- معالجة الصورة : تحويل المعلومات المرئية والرسوم والصور الى أشكال يمكن إدارتها ضمن الحاسوب أو تحويلها بين الأفراد والحواسيب الأخرى .

3- خلق وتوليد المعلومات : تستخدم تكنولوجيا المعلومات دائما لخلق المعلومات من خلال المعالجة ، وخلق المعلومات يعني معالجة البيانات وتنظيم المعلومات بشكل مفيد سواء على شكل أرقام ، أو نصوص أو صور أو أصوات ، وأحيانا إعادة توليد المعلومات بشكل أصلي وفي أحيان أخرى يجري توليدها بشكل جديد .

4- خزن البيانات والمعلومات : من خلال خزن البيانات والمعلومات تحافظ الحواسيب أو الأجهزة الأخرى لتكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في وقت لاحق . إن البيانات والمعلومات المخزونة توضع في الوسط للخرن مثل (الأقراص الممغنطة أو الأقراص المدمجة) التي لا يستطيع الحاسوب قرائتها عند الحاجة إليها ويقوم الحاسوب بتحويل البيانات والمعلومات إلى صيغة تأخذ حيزا أصغر من المصدر الأصلي ، فمثلا المعلومات الصوتية لاتخزن بشكل أصوات كالتالي نعرفها ولكن بصيغة شفرة تأخذ حيزا أقل ويستطيع الحاسوب التعامل معها.

5- الاسترجاع : ويعني وضع واستنساخ البيانات والمعلومات من أجل معالجة مستقبلية أولنقلها إلى مستخدم آخر ولهذا يجب على مستخدم الحاسوب أن يحتفظ بعناوين الأوساط التي خزنت المعلومات عليها وجعلها جاهزة للاسترجاع والمعالجة.

6- النقل : إرسال المعلومات من موقع إلى آخر فعلى سبيل المثال يقوم جهاز الهاتف أو

الحاسوب المربوط مع الشبكة بنقل المحادثات والمعلومات من موقع الى آخر ويتم ذلك من خلال اعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية والألياف الضوئية.....الخ.

ثانيا: مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات

لأي تكنولوجيا طبيعة اقتحامية، بمعنى أنها تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، مرغوبة أو غير مرغوب فيها، وذلك بما تقدمه من سلع جديدة أو بما تولد من حاجة إلى السلع الجديدة أو الخدمات و لتكنولوجيا المعلومات استخدامات عديدة في جميع المجالات و الميادين من بينها :

1- استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التسيير: إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المنظمة من ناحية، وحجم مبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى ، دفعت بالمنظمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بها. فكانت من بين الوسائل الناجعة الموجهة لحل مشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة، فمع تعقد المحيط وتطور تكنولوجيا المعلومات، احتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة وتوسعت مجالات استعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية، مثل تسيير الأجور، المحاسبة، تسيير المحزونات...إلخ.

2- استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال الصناعي: في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات وازدياد شدة المنافسة أمام التغيرات الكبيرة في المحيط، دفع بالمنظمة إلى استعمال و استخدام تقنيات جديدة لتكنولوجيا المعلومات حتى تحافظ على بقائها واستمرارها، ومنها :

- الآلية: لقد فكر الإنسان منذ القدم في الآلة التي تعوضه في مختلف الميادين خاصة المتعبة والخطيرة منها ، وعمل الباحثون بجهد من أجل تحقيق هذا الحلم فكانت البداية مخففة لأنهم تمكنوا من تصميم الإنسان الآلي الحديدي الذي كان بعيد كل البعد عن سلوك الإنسان، فهو مجرد آلة لا يستطيع القيام إلا ببعض الحركات

البيسة ، ولكن مع التطور في التكنولوجيا والإلكترونيك تمكن الباحثون من تطوير الرجل الآلي، الذي تمكن من القيام بحركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة، ولقد أصبحت تستعمل في عمليات عدة منها :الحرب، التجارب الفضائية، الإنتاج، السينما، والتصميم¹.

- البرنامج المعلوماتي : الذي يسمح بإنجاز نموذج أو مجسم صغير و بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن ليعرض على الشاشة بثلاثة أبعاد، وهذا ما يسمح بظهور ما يسمى باقتصاديات التصميمات، ولقد أدخلت هذه التقنيات في عملية الإنتاج والمشاريع، التي هي بصدد الإنجاز، بحيث يمكن رؤية النموذج أو المجسم قبل أن ينجز مع إجراء التعديلات عليه بكل سهولة وبأقل التكاليف.

- الآلات الموجهة رقميا: هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، وحتى تتمكن هذه الآلات من أداء مهامها فإنها تتلقى الأوامر بطريقة إلكترونية من خلال أسلاك وكانت مسيرة بطريقة مركزية إلا أن ظهور المعالج الصغير سمح ببرمجة أوامر كل آلة على حدى².

3- استخدام تكنولوجيا المعلومات في قطاع المال و الاقتصاد : يمكن توضيح أهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات في قطاعي المال و الاقتصاد من خلال الجدول التالي.

1 _ بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تسيير الشغل،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية علوم التسيير، الجزائر،ص11

2 -Ait Elhadj(s),L'entreprise face à la mutation technologique, Ed Organisations,1989,Paris, p.93 .

جدول رقم (2-2) استخدام تكنولوجيا المعلومات في قطاع المال والاقتصاد والهدف منها	
الاهداف	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
تحسين الخدمة، سرعة ضبط الحسابات، مساندة الرقابة المالية على البنوك	أتمتة أعمال البنوك
سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك	تحويل الأموال إلكترونياً
تحليل أداء النظم الإقتصادية وتقييم الإستراتيجيات	إقامة النماذج الإقتصادية
تعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر	إدارة الاستثمارات
فورية بث المعلومات للمتعاملين، إستخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والسندات و المؤشرات الإقتصادية الأخرى .	نظم معلومات أسواق الأوراق المالية
سرعة التعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه .	التصميم بمساعدة الكمبيوتر

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب ، القاهرة، ، 2002، صص159-161

4- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتكوين : يمكن توضيح أهم هذه

التطبيقات في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-2): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتكوين	
الهدف منها	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
تقليل التكاليف والخطر .	نظم التكوين من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات
زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدتها .	برمجيات مساندة التعليم والتعلم .
صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتتظير في مجال التعليم.	نظم المعلومات التربوية

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سبق ذكره، صص 159-161

بالإضافة إلى العديد من المجالات الأخرى التي مستها تكنولوجيا المعلومات ، ويعود هذا كونها أداة مساعدة في جميع الأعمال .

المطلب الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و تحدياتها

يمكن لنا ببساطة الإشارة إلى أن أي جهاز حاسوب مرتبط بشبكة الانترنت يمكن ان يمثل في مجموعه تكنولوجيا المعلومات، ولكن الأمر دائماً ليس بهذه البساطة، وهذا ما سيتضح من خلال عرض مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات .

أولاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

1- البيانات: البيانات هي الأساس الأول لبناء المفهوم ، الذي من دونها لا يمكن إنطلاق باقي الأسس¹.

2- المكونات المادية والأجهزة : المكونات المادية هي الأدوات التي تحفظ وتخزن وتعالج الأساس الأول (البيانات)، واستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب²، وهذا نظرا لما تتمتع به هذه الأجهزة من قدرات سريعة وتكلفة أقل و إمكانيات فنية أعلى من قدرات الإنسان ، و الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات نعني جميع أنواع الحواسيب .

ويعرف الحاسوب على أنه جهاز إلكتروني صمم لإستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها، ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة يمكن إستخدامها حسب الحاجة و عند الطلب، وذلك بموجب أوامر وتعليمات خاصة يطلق عليها إسم برامج التشغيل .

كما يعرف كذلك بأنه جهاز يستطيع أو قادر على تنفيذ كم هائل من الأوامر والطلبات بموجب تعليمة خاصة مستخدما بذلك او معتمدا على بيانات مخزنة مسبقا³. وهذه التعاريف تؤكد أن الحواسيب كأجهزة (Hardware) ليس لها أهمية بدون وجود البيانات والبرامج .

3- المكونات البرمجية : تمثل البرمجيات الجزء المكمل للمنظومة ، حيث بدونها لا تعمل الأجهزة والمكونات المادية، أي لا قيمة للمكونات المادية والأجهزة بدون برمجيات. وتعرف البرمجيات على انها مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الانسان ،والتي توجه للمكونات المادية للحاسوب بغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة

1 - هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، 2004، ص119

2 - عامر ابراهيم قنديلجي ، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص32

3 - سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سابق، ص 330

وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين¹ . و تنقسم البرمجيات عموماً إلى قسمين رئيسيين²:

أ- برمجيات التشغيل : تمثل البيئة غير الملموسة (المحوسبة) ، التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات، ومن أشهر هذه البرمجيات (Ms-Dos) وحالياً (Windows)، التي إرتبطت وأشتهرت بعد ظهور وإنتشار الحواسيب المايكروية، و هذه البرمجيات جزء لا يتجزأ في الحواسيب ، حيث لا يمكن أن نطلق على أي حاسوب هذه التسمية بدون وجود هذا النوع من البرمجيات، وهناك برمجيات تشغيل تخص كل نوع من انواع الحواسيب، حيث يتم تطوير برامج نظام التشغيل غالباً وفق المواصفات التي تحددها الشركات الصانعة للحواسيب ويتم تقديمها مع هذه التجهيزات، لتحقيق الإستخدام الأفضل لمكونات النظام الحاسوبي .

ب- برمجيات التطبيقات : هي البرمجيات التي تعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكورة أعلاه، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص ما، أو موضوع ما يخص الزراعة والإدارة والعلوم الهندسية والطب.... الخ.

كما ان هناك نوع من البرمجيات الجاهزة، تمتاز بسهولة إستخدامها وعدم الحاجة إلى خبرات تكنولوجية عالية لإتقان مهارة التعامل معها، وهذا لوجود أدلة توضيحية مصاحبة لها بشكل إلكتروني أو ورقي تسهل على المستفيد إستخدامها ، بإتباع الارشادات خطوة بخطوة، وتعرف أيضاً بالبرامج الصديقة التي قللت الإعتماد على المبرمجين المتخصصين، مما ساعد على إنتشار تكنولوجيا البرمجيات والتعامل معها بين كافة المستويات الثقافية والفكرية من مستخدمي الحواسيب . حيث أصبحت المنظمات تتجه نحو الإعتماد على حزم البرمجيات الجاهزة في التطبيقات، تجنباً لكثير من المشاكل والمعوقات التي إرتبطت مع بعض النظم ، ومن اهم مزايا البرمجيات الجاهزة ما يلي³ :

1 - سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره ، ص: 365

2 - هيثم محمد الزعبي ن مرجع سبق ذكره ، ص 148

3 - سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره ، ص 364-365

* التوثيق : هذه البرمجيات موثقة ومدعمة بأدلة إرشادية للتشغيل، لذا تقلل الاعتماد على المبرمجين .

* توفير وقت وتكلفة البرمجة : حيث أغلب البرمجيات معروفة ومعتمدة ، وهذا يوفر ليس فقط الوقت ، بل أيضا من تكاليف المبرمجين .

4- تكنولوجيا الاتصال : واكب تطور الحاسب الآلي وقدراته تطور القدرات الإتصالية من بلد لآخر ومن قارة لأخرى ، وأصبح الاتصال ونقل المعلومات بين الحاسبات وأجهزة الهواتف النقالة يتم عبر الأقمار الصناعية بأسرع من لمح البصر، وهو ما يعني سرعة وسهولة إنتقال المعلومات .

1-الاتصال والاتصال عن بعد : كلمة إتصال مأخوذة من الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى (Common)، ذلك أن الفرد عندما يتصل بفرد آخر، فإنه يستهدف الوصول إلى إتفاق عام، أو وحدة فكر عبر الاتصال، كما أن لهذه الكلمة مفاهيم مختلفة ومضامين ودلالات متعددة فهي تعني نقل الأفكار و المعلومات والمهارات والاتجاهات¹. كما تعرف كذلك بأنها عملية تتاقل المعلومات والمعارف وتبادلها، من المرسل (مصدر المعلومات) إلى المستقبل، أو مجموعة المستقبلين (مستلمو المعلومات) بإستخدام الوسائل والتكنولوجيات المتاحة .

و يهدف نظام الاتصال إلى نقل المعلومات بشكل إلكتروني عبر مسافات بعيدة، ويتكون من مرسل يقوم بتهيئة المعلومات ونقلها إلى الوسط الذي يكون إما سلكي أو لاسلكي، حيث ينقل المعلومات إلى المستقبل وهو بدوره يقوم بإستلام الإشارة وتحليلها وعرضها حسب نوع الإشارة².

وتحتاج المنظمات والمواقع التي تسعى إلى التعامل مع مختلف أنواع المعلومات وتناقلها عبر مسافات بعيدة أو متوسطة إلى تأمين ما يسمى ببنية أساسية أو تحتية للإتصالات

1 - دلال ماكس أستينية، عمر موسى سرحان، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، داروائل للنشر، عمان، 2006، ص43

2 - مزهر شعبان العاني ، مرجع سبق ذكره ، ص184 .

والتي تعرف بأنها جميع الوسائل والتسهيلات التكنولوجية والتشريعات واللوائح ، لتي تقنن وتوصف وتسهل استخدام وسائل الاتصال المختلفة، بغرض تأمين تبادل وتناقل المعلومات على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية¹.

ب- .الاتصال السلكية واللاسلكية : من الممكن تحديد نوعين أساسيين من وسائل الاتصال المستخدمة، وهي الاتصال السلكية واللاسلكية:

* الوسائل السلكية للاتصالات : كانت الوسائل السلكية وستبقى خاصة بإتجاهها المتطور، من أهم وسائل تناقل المعلومات بمختلف أنواع المعلومات، النصية والمسموعة والمرئية.

* الوسائل اللاسلكية للاتصالات : تتمثل الوسائل اللاسلكية للاتصالات² :

✓ الموجات الدقيقة أو المايكروويف الأرضي : المايكروويف يمثل موجات قصيرة ، ذات نطاق تردد واسع يبلغ أكثر من (980) مليون دورة في الثانية ، لذا فإنه بالإمكان نقل كميات هائلة من المعلومات ، وهي طريقة مجدية لنقل مختلف أنواع المعلومات بدون تشويش، ولمسافات متباعدة، ولكنها متجاوزة، حيث أن المايكروويف يتميز بكونه يبيت إشارات في الفضاء المفتوح على شكل خط بصري أفقي لا تعيقه أية حواجز، لذا فإنه تستخدم لهذا النوع من نقل المعلومات أبراج هوائيات مثبتة على أماكن مرتفعة ومتباعدة عن بعضها بمسافات تقدر ب50كيلو مترا، ومن الجدير بالذكر أن النقل الهاتفي عبر موجات المايكروويف يكون قليل التكلفة .

✓ الأقمار الصناعية : القمر الصناعي هو عبارة عن محطة صغيرة في جسم متحرك وعائم في الفضاء، تعمل بواسطة الموجات الدقيقة أو متناهية الصغر (Microwave)، وتقوم محطة القمر الصناعي الموجود في الفضاء بإستقبال وإعادة

¹ - أنعام علي توفيق الشهريلي، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2006، ص151

² - ثابت إدريس عبد الرحمن ، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص471-47

إرسال تلك الموجات الدقيقة التي تحمل معلومات من وإلى الأرض عبر المحطات الأرضية الموزعة في مناطق المشتركين، ويتم إستقبال وإرسال الموجات عن طريق هوائيات مثبتة على سطح القمر الصناعي العلوي والمواجه لسطح الأرض، وهي الوسيلة والوسط الوحيد القادر على تناقل المعلومات ، وتوفير الترابط على مستوى عالمي ، وبشكل كفاء وحقيقي مقارنة بالوسائل الأخرى، كما ان كمية وحجم المعلومات المنقولة في الثانية الواحدة عن طريق الأقمار الصناعية هي أكبر من أية وسيلة أخرى من وسائل الاتصال المعروفة والمشاعة في الوقت الحاضر¹ .

5- الموارد البشرية : إن المكونات السابقة الذكر لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون العنصر البشري، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير وكذلك يعزي إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام².

ويمكن تصنيفهم إلى³:

أ- المتخصصون : من محللين ومصممي النظم ، المبرمجين، مختصي تشغيل الأجهزة وصيانتها، والمتخصصون في تكنولوجيا الاتصال وهؤلاء يطلق عليهم "رأس المال الفكري" في النظام .

ب- الإداريون: يشارك في إدارة النظام ، مسئول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال البيع ومهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين) .

1 - سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره ،ص379

2 - الطائي محمد عبد حسين آل فرج ، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية، دار وائل،الأردن،2005،ص141

3 - الحميدي وآخرون،نظم المعلومات الادارية - مدخل معاصر ، دار وائل ، عمان ، الاردن، 2005، ص23

ثانياً: تحديات تكنولوجيا المعلومات

يواجه استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات بعض التحديات ، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

1- تحديات عمارة المعلومات : تتمثل هذه التحديات في كيفية قيام المنظمة بتطوير عمارة معلومات تدعم أهدافها و وظائف أنشطتها، فخلق نظام جديد لمعلومات المنظمة هو أبعد من تركيب أجهزة حاسبات جديدة، فالنظام الجديد يتطلب إجراءات توضح كيفية التعامل معه، وتدريب أفراد يمكنهم تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة وتوزيع محطات العمل الطرفية على الأقسام أو الوحدات، وبناء شبكة اتصالات بين تلك المحطات والأقسام، وكيفية التنسيق بينهم .

2- تحديات العولمة : أدت ظاهرة العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المنظمات بمختلف العالم، وفي ظل المنافسة العالمية، يتطلب هذا مراعاة الإختلافات الثقافية لبيئات التطبيق المختلفة عند تصميم نظم المعلومات .

3- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المنظمات : من الواضح أن التطور التقني أسرع بكثير من قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق هذا التطور .

4 - المقاومة التنظيمية: يتمثل هذا التحدي في مقاومة الأفراد العاملين لأي إستحداث في نظم المعلومات أو تطوير أي نظام قائم، فهم يقاومون خوفاً من تهديد مراكزهم التنظيمية أو تعديل في مهامهم الوظيفية، أو تقليص في درجة إحتياج التنظيم لهم¹ .

5- تسارع التغيرات: أصبحت ميزة العصر السرعة في التغيير والديناميكية في الحركة وتلاشى الحدود الزمانية و المكانية بين ما هو قديم وجديد وهذا التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية ، ويمكن إعتبار التطورات في تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب والاتصال) أحد أهم التغيرات التي تتطلب من منظمات الأعمال الاستجابة لها من خلال

1- طارق طه ، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية،2007،ص 114-116 .

إعتبارها أحد العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية¹.

¹ - غسات عيسى العمري ، نظم المعلومات الاستراتيجية،مدخل إستراتيجي معاصر، عمان،دار الميسرة،2008،ص 21

المبحث الثالث : الشبكات المعلوماتية

المطلب الاول : أهمية الشبكات المعلوماتية ومميزاتها

تحتوي معظم أنظمة المعلومات على منظومات الحاسوب ، مكونة من العديد من الأجزاء المرتبطة بعضها البعض ، من خلال وسائل إتصال معينة تقوم بربط هذه الأجزاء بوحدة معالجة مركزية واحدة أو أكثر ، ومن هنا يظهر ببساطة مفهوم إستخدام نوع من الشبكات التي تحتوي على الحواسيب المرتبطة ببعضها ، للقيام بعملية معالجة وتبادل البيانات والمعلومات .

أولا : مفهوم الشبكات المعلوماتية:

تعتبر الشبكات المعلوماتية اليوم عصب الحياة ، لذا فإن إقامة هذه الأخيرة و التحكم فيها يعتبر من أهم الأمور التي ينبغي أن تولى لها أهمية كبيرة نظرا لما تقدمه من مزايا .
نعني بمفهوم الشبكة مجموعة قنوات مستعملة من طرف المنظمة ، التي تسمح بالتنسيق بين مختلف مصالحها¹ ، أما شبكات المعلومات فهي ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض ، لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معينة² ، أي الشبكات المعلوماتية هي قنوات لنقل المعلومات .

وبمفهوم أوسع ، الشبكة المعلوماتية في المؤسسات ومراكز المعلومات ، تعني مجموعة من مراكز ومؤسسات المعلومات المتجانسة أو غير المتجانسة ، تتفق فيما بينها على المشاركة في المصادر ، مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الإتصال الحديثة فهي إذن مشروعات تعاونية توفر فرصا لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات عن طريق البث أو التوزيع ، من خلال وسائل الإتصال عن بعد لتتبادل المعلومات بأنواعها³ .

1- Bressy (G) et Konkuyt (C),op . cit , p.101

² - مزهر شعبان العاني ، مرجع سابق ه ،ص 183

³ - هيثم محمد الزغبي ، مرجع سابق ، ص 170

ثانياً - مميزات الشبكات المعلوماتية :

للشبكات المعلوماتية مجموعة من المميزات نذكر منها 1:

- 1- توفر المعدات والبرمجيات الخاصة بإنشاء وعمل الشبكات بكثرة وفي أي بلد .
- 2- انخفاض تكاليف إنشاء وشراء مكونات الشبكة باستمرار .
- 3- توفير أخصائي وفني تركيب الشبكات .
- 4- مشاركة جميع أجهزة الشبكة في نفس الطابعة أو الماسح الضوئي أو الانترنت وغيره ، أي أنها توفر الأجهزة التكميلية .
- 5- التحكم في دخول وخروج المعلومات من وإلى الشبكة مما يوفر عنصر الأمان .
- 6- إمكانية وضع المعلومات في جهاز واحد على الشبكة ، حيث يمكن لجميع أطراف الشبكة الوصول إليه ، وهذا يقلل من نسخ المعلومات على كل جهاز حاسوب .

المطلب الثاني : أنواع شبكات المعلومات

توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المنظمات، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانات كل منظمة، وهذه الشبكات هي: الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت.

أولاً: شبكة الإنترنت

الإنترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر، بل ربما هي أكثرها قوة فقد بات بإمكان أي شخص استخدام الإنترنت التي لا تحتاج إلى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة، إضافة إلى إمكانية الولوج إليها من أي مكان.

1- مفهومها وتطورها : يعرف البعض الإنترنت بشبكة الشبكات، في حين يعرفها البعض الآخر بأنها شبكة طرق المواصلات السريعة، ويمكن تعريفها بشبكة الشبكات كما يعرفها "بوب نورتن" "Bob Northen" ، و"كاتي سميث" " Katy Smith " : الإنترنت كلمة إنجليزية مختزلة لعبارة "Interconnection of net work" وهي تتجزأ إلى

كلمتين "Interconnection" وتعني الربط بين عنصرين أو شيئين و "Net work" وتعني الشبكة¹.

وشبكة الإنترنت عبارة عن مئات الملايين من الحواسيب الآلية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض ، مع إمكانية إرسال الرسائل الإلكترونية بينها ، بالإضافة إلى تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات.

2- خدماتها : وتتمثل أهم خدماتها في:

- البريد الإلكتروني E-Mail: وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولإستخدامها يشترط وجود برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات

- تلفون الإنترنت : حيث يمكن الحصول على برنامج الهاتف والتحدث عبر الإنترنت من خلال تثبيت بطاقة الصوت والميكروفون في كما يوفر إمكانية رؤية المتحدث.

- بروتوكول نقل الملفات FTP: يوفر هذا البروتوكول مكتبة عملاقة من ملفات الكمبيوتر كما يتيح استعراض الملفات المخزنة في الأجهزة المضيفة Hosts البعيدة عبر الإنترنت و نقل الملفات بواسطة الاتصال بأي جهاز كمبيوتر على الإنترنت باستخدام هذا البرنامج².

- نظام الفهرسة : وهو نظام يرشد إلى الملف المطلوب ومكان حفظه في البرتوكول، وهو وسيلة لإرسال واستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الإنترنت دون الحاجة إلى إرسالها بالبريد العادي أو الفاكس، مما يقلص وبشكل ملحوظ فواتير التليفون والبريد³.

- مجموعة الأخبار : هي مجموعة من المناقشات الجماعية والمقالات والرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد والجماعات و المنظمات إلى الشبكة كوسيلة للنشر.

1 - سميرة رابع بوعيشة، الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة والإعلام، جامعة الأمير عبد القادر، 2003 ، ص 3

2 - بهاء شاهين، الإنترنت والعولمة، القاهرة: عالم الكتب، 1999 ، ص 315

3 - هشام مرسي، الإنترنت وثورة الإنترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد 72 فيفري 1998 ، ص 18

- التلنت T lé Net: هو عبارة عن نظام يتيح طريقة للدخول إلى كمبيوتر ما موجود في مكان ما على الإنترنت، أي توفير إمكانية الاتصال عن بعد، كما يعطي هذا البرنامج إمكانية الدخول إلى مكتبات المعلومات ..
- خدمة التقصي أو البحث: معظم حاسبات الإنترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات، وهذه الخدمة تسمى بخدمة البحث¹.
- دراسة السوق والتأثير على التسويق: ساهمت الإنترنت في زيادة زبائن المنظمات بالإضافة إلى الموردين والبائعين والموزعين وغيرهم، ودراسة أوضاع المنافسين، دراسة الأسعار وكذا دراسة أوضاع المنافسين في ظل الأسواق الحديثة وغيرها من نوعيات المعلومات المحتاج إليها.
- سهولة البيع وإمكانية إجراء عمليات الشراء عن طريق الإنترنت.
- خدمات المؤتمرات المفتوحة: وخدمة المؤتمرات المفتوحة هي ببساطة عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات عن بعد ، من خلال نقل الصوت والصورة عبر الإنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في الوقت نفسه .

ثانياً: شبكة الإنترنت

- 1- مفهوم شبكة الإنترنت: هي شبكة داخلية تقوم المنظمات بإنتاجها على اختلاف أحجامها وتستخدم خدمات FTP و HTTP ، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل الإنترنت ، البريد الإلكتروني، بحيث يستطيع الدخول إليها من خارج المنظمة، فهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المنظمة ووسيلة لإنجاز الأعمال ،¹ وبالتالي يمكن القول أن شبكة الإنترنت عبارة عن شبكة إنترنت محلية و خاصة. اي تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الأنترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمنظمة².

¹ - عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر. دراسة تحليلية، القاهرة: مطبعة الانتصار، 2001، ص 49

² - عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت، بيروت: دار الراتب الجامعية، 2001، ص 62

2- أنواع شبكات الإنترنت : تنقسم شبكة الإنترنت من حيث الامتداد الجغرافي إلى

قسمين:

— الشبكة المحلية .

— الشبكة الواسعة .

* الشبكة المحلية (LAN): ويعرفها معهد مهندسي الإلكترونيات والكهرباء بأنها نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية فيزيائية وبمعدل مرور معتدل للبيانات.

فالشبكة المحلية هي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينها بكوابل، الاتصال في إطار حيز جغرافي صغير لا يتعدى قطره 10 كلم مزودة بموزع واحد للملفات¹، و تنقسم بدورها الى ثلاثة أشكال وهم: الشبكة "الخطية (المتتالية)، الشبكة النجمية والشبكة الحلقية .

* لشبكة الواسعة : إن الشبكة الواسعة هي نفسها المحلية، مع وجود اختلافين جوهريين الأول هو المسافة التي قد تكون هنا بعشرات المئات، أو ربما آلاف الكيلومترات، وهذا ما يترتب عليه الاختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة

ثالثا: شبكة الإكسترنانت

1- مفهوم شبكة الإكسترنانت: ظهرت شبكة الإكسترنانت نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظام الإنترنت ، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابكة.

على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المنظمة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترنانت تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المنظمة وشبكة الإكسترنانت تمثل شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الغير من

¹ - تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، بيروت: دار الراتب الجامعية، 1994، ص 20

المعلومات، ومتطلبات المنظمات الأخرى بحيث تستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، كون أن الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام.

2- أنواع شبكات الإنترنت : تنقسم شبكات الإنترنت إلى ثلاثة أنواع هي :

- شبكات إنترنت التزويد : تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسيير العمل فيها آليا للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، قاعدة نقطة الطلب، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون.

- شبكات إنترنت التوزيع : تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

- شبكات إنترنت التنافسية : تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المنظمات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تتقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة، مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

المطلب الثالث: حماية و امن البيانات والشبكات:

في الفترة الأخيرة زاد وبشكل كبير الاهتمام بأمن قواعد البيانات والشبكات، وذلك يرجع إلى تزايد أعمال الاختراق والقرصنة المتواصلة التي تتعرض لها هذه الكيانات؛ وعمليات الهجوم على شبكات وقواعد البيانات ليست عملية عشوائية، فهي تتم بصورة منظمة جداً وذلك بهدف الحصول على عوائد مالية كبيرة جداً من هذه المنظمات أو البنوك من خلال التلاعب بأرصدة ومعلومات هذه المنظمات ، وعادة ما يقوم هؤلاء بالتعرف على نظام الحماية لأجهزة هذه المنظمات ، بهدف معرفة الثغرات في نظام الأمن لأنظمتها بهدف

اختراقها، والأشخاص الذين يقومون بأعمال القرصنة والهجوم و اختراق هذه الأنظمة يمكن حصرهم في:¹

- الموظفون الذين يعملون في هذه المنظمات.
- طاقم العمل الإستشاري المؤقت وطواقم الصيانة.
- المنافسون.
- الأفراد الذين يريدون الانتقام من المنظمة أو أحد العاملين بها.
- الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر خاصة، وكذا من يحبون الشهرة من الهواة.

اولا: مستلزمات أمن الشبكات :

نظرا لدور الشبكات الهام و الفعال ، و لضمان أدائها لدورها على أحسن وجه ينبغي أن تستجيب للأهداف التالية :

- التواجد: ويقصد به القدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة ووضعها على ذمة المستفيد منها في جميع المستويات ولذا يجب الحرص على توفير المعلومات، وعدم تشويهاها أو حذفها، وكذا تشغيل الأجهزة وعدم تعطيلها.
- سلامة وسرية المعلومات: وهذا بالحرص على حماية عمليتي تخزين المعلومات، ونقلها عبر الشبكة ويتمثل ذلك في ضمان عدم تغير المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأطراف المرخص لهم.
- التحقق من الهوية: بالتأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية التبادل، إذا يجب على كل طرف معرفة هوية الطرف الآخر لتفادي عملية الخداع، وتتوفر عدة طرق للتأكد من هوية الأطراف المتصلة بالشبكة كطلب كلمة العبور والإمضاء الإلكتروني ... وغيرها.
- الإثبات و هو توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، ولا تدع مجالاً للمرسل أن ينكر عملية الإرسال وللمستقبل أن ينكر عملية الاستقبال.

¹ - كريس برينتون وكامبيرون هنت، نظم تأمين الشبكات، ترجمة تيب توب، القاهرة، دار الفاروق، 2003، ص30

ثانياً: إجراءات أمن وحماية المعلومات و الشيكات

ان أمن وحماية المعلومات و الشيكات عبارة عن مجموعة من الإجراءات والبرامج والتدابير الاحترازية والتي يجب أن تشمل كافة مقومات أنظمة المعلومات داخل المنظمات والتي يمكن حصرها في:

1- أمن الأجهزة وملحقاتها: وهي العمل على حماية تجهيزات الحاسبات من الإختراق و التخريب، من خلال العمل على استخدام أنظمة معلومات محمية، ومنع العبث بها، العمل على تطوير قدرات المنظمة في الصيانة والمحافظة على سلامة التجهيزات، وتطويرها بهدف مسايرة التغيرات في التجهيزات، والقضاء على الثغرات في هذه التجهيزات والعمل على حمايتها ومنع استخدام تجهيزات وحواسيب المنظمة في أعمال غير قانونية.

2- أمن البرامج وقواعد البيانات: وأمن البرامج يعتبر جزءاً مهماً، من أمن الأجهزة وذلك من خلال استخدام أنظمة أمنية لتشغيل هذه الأجهزة، ومنع إختراقها والتلاعب بالبرمجيات الموجودة، ويتم حماية البرامج من خلال استخدام أسلوب منح الصلاحيات لبعض العاملين ، وكذا فحص الأقراص الصلبة والمرنة والشرائط، والتأكد من خلوها من الفيروسات قبل استخدامها في النظام واستخدام المفاتيح الأمنية، ومن أهم الإجراءات الحفاظ على نسخ من هذه البرامج لتفادي أية حوادث قد تحصل للنسخ الأصلية في النظام، والعمل على وضع نظم حماية لمنع التعديلات في قواعد البيانات وكذا النسخ الآلي وفق صلاحيات محددة ومخولة وتسجيل التعديلات، وزمن حدوثها ومن قام بهذه التعديلات.

3- أمن الأفراد: يعتبر الأفراد العنصر الأساسي لبناء وصيانة وتشغيل الحواسيب، ولذلك توضع مواصفات محددة للعاملين في نظم المعلومات، وكذا إجراء مراقبة سلوكية للأفراد العاملين فيها.¹

كما يتطلب الأمر التدقيق في الأشخاص العاملين، وكذا تغيير مواقع العمل، وعدم احتكار المهام على موظفين محددين.¹

¹ عثمان الكيلاني وآخرون، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص35

4- أمن الإتصالات (الشبكات): مع تطور الحاسبات وشبكات العمل داخل وخارج المؤسسات، بهدف تبادل المعلومات والبيانات بين المؤسسات والمستفيدين، زادت فاعلية نظم المعلومات داخل المؤسسات.

وتتعرض هذه الاتصالات لعدد من الخروقات، وسرقة المعلومات، والعبث بها، ويتم عادة اختراق شبكات الاتصال من المصادر التالية:

- من النظم الداخلية في المنظمة، وكذا من المكاتب الفرعية لها.²

- الدخول من خلال الشبكات المحلية لمواقع الشركات أو شبكة الإنترنت.

- الدخول من خلال شبكات وتجمعات أجهزة الموديم.

- من الكابلات وخطوط الهاتف.

ولذلك تلجأ المنظمات إلى استخدام برامج لحماية الشبكات من الاختراق، واستخدام أجهزة الإنذار والتي تتحسس محاولات اختراق الحاسوب أو الشبكات، وكذلك حماية الكابلات وخطوط نقل البيانات وصيانتها دورياً.

5- أمن مباني ومواقع الحاسوب: وهي استخدام كافة وسائل الرقابة المادية، لحماية المباني وماتحتويه من تجهيزات وموارد الحاسبات ومراكز المعلومات، من السرقة والحريق والتخريب، وكذا من الكوارث الطبيعية كالفيضانات وتسرب المياه، وكذا استخدام منظمات الكهرباء لحماية التجهيزات من التلف والحريق بسبب إختلاف شدة التيار الكهربائي، وإستخدام وسائل الحماية والإنذار المتطورة، والتحقق من الأشخاص وهوياتهم، ومنع دخول غير العاملين إلى الغرف المخصصة لتجهيزات الحاسوب المركزي.

6- الحماية القانونية: تعتبر القوانين من الركائز الأساسية لمنع الأشخاص الذين يقومون بالقرصنة، وأغلب الدول الآن تعمل على إصدار القوانين وسن العقوبات لمنع جرائم

¹ - علاء عبد الرازق السلمي وعماد الصباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص255

² - كريس برينتون وكامبيرون هنت، نظم تأمين الشبكات، مرجع سبق ذكره، ص35

الحاسوب وباعتبار جرائم الحاسوب جريمة دولية، فقد اتخذت الأمم المتحدة قراراً في عام 1990م حثت فيه الدول على وضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب وتحديث القوانين الدولية باعتبار التشريعات القانونية لبنة أساسية في حماية المعلومات وهناك عدد من القوانين التي يجب إصدارها والعمل بها في تشريعاتنا ومنها:

- قوانين الحماية الفكرية لمنع التزوير والقرصنة على البرامج.
 - قوانين السجلات المفتوحة والتي تضمن فتح بعض السجلات للجمهور.⁽¹⁾
 - قوانين منع انتهاك الخصوصية.
 - قوانين حرية المعلومات، والتي بموجبها يقدم طلب للجهات المعنية للحصول على المعلومات المطلوبة.
- وتسن هذه القوانين لمنع الأخطار التي تتعرض لها نظم المعلومات وقواعد بياناتها وشبكتها، والتي يمكن تلخيصها في التالي:

* هجوم الفيروسات: وهي برامج تصمم من قبل بعض المبرمجين والمختصين وتعمل على تدمير نظام الحاسب، وإحداث أضرار كبيرة جداً؛ قد تصل إلى تدمير كامل للنظام من خلال قيام هذه الفيروسات بعمليات النسخ والتضاعف والإختفاء والهجوم بهدف تدمير النظام.

* إختراق أنظمة المعلومات وقواعد البيانات من قبل بعض الأشخاص.

* تعرض التجهيزات للكوارث الطبيعية.

* الإختراق والدخول بقصد الإضرار والتخريب.

* سرقة المعدات والتجهيزات.

* القرصنة وسرقة حقوق الملكية الفكرية.

* الإختراق بهدف بث أفكار ومواد غير مشروعة مثل:⁽²⁾

¹- روبين رولاند، الدليل المبتكر للبحث عبر الإنترنت، ترجمة بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربي، 2003، ص311

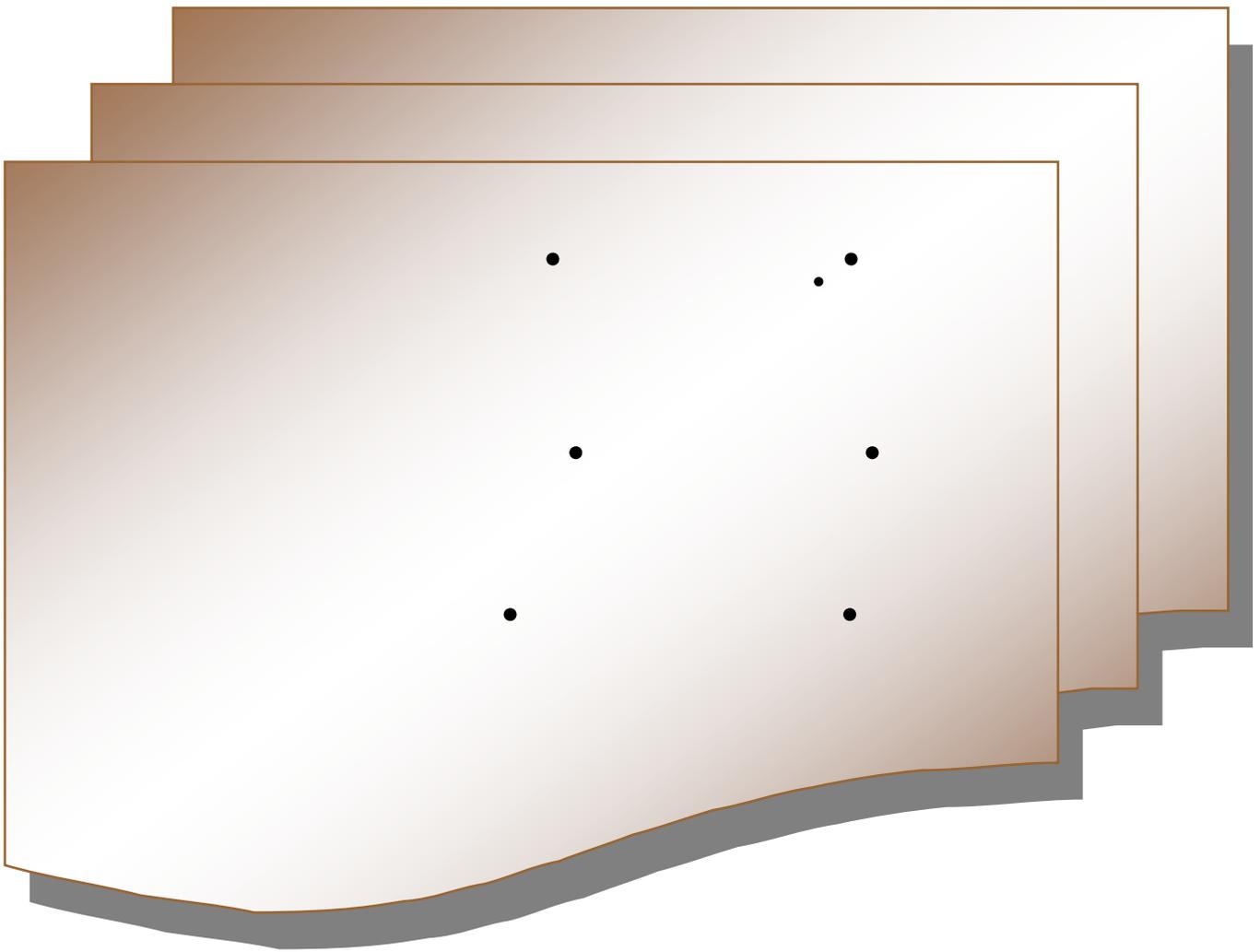
²- محمد سلطان العلماء، جرائم الإنترنت والاحتماس عليها، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد18، العدد36، 2003، ص68

- مواد وأفكار ذات خطر ديني .
- مواد وأفكار ذات خطر أمني.

خاتمة الفصل

منذ أن تحول العالم من عصر المجتمع الصناعي إلى عصر المجتمع المعلوماتي، حيث أصبح للمعلومات دور أساسي في مختلف الأنشطة البشرية بدون استثناء، تحولت الحياة بكل جوانبها من الاعتماد على القوى البشرية إلى الاعتماد على القدرة العقلية، هذا التحول الجذري أدى إلى تغيير مفاهيم الحياة والعمل والإدارة والتجارة والاتصال، وأبرز تحديات جديدة، وكل شيء أساسه ظهور تكنولوجيا المعلومات، واستخدامها في تنفيذ جميع الأعمال في المجتمع من أبسطها إلى أعقدها، فتكنولوجيا المعلومات بمثابة التربة التي ينمو فيها مجتمع المعلومات.

لقد أصبح معروفاً أن التطورات الهائلة والمتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال جعلتها أدوات فعالة في مجال توسيع نطاق انتشار المعلومات، وتسهيل الوصول إليها لأوسع عدد ممكن من المستفيدين، بما توفره من تسهيلات من خلال شبكاتها المعلوماتية، بفضل التطور الهائل الذي حصل في عالم الاتصال، والتي أمكن من خلالها القيام بكل الأنشطة (تجارية، سياسية، تعليمية، تسويقية... إلخ)، وكذلك تسيير نظم المعلومات الأكثر تعقيداً، لذا أصبحت الشبكات اليوم عنصراً أساسياً في الحياة اليومية، ولكي تقوم هذه الشبكات بعملها على أحسن وجه، ينبغي أن تتوفر لها شروط ذلك بالحفاظ عليها وعلى محتوياتها .



مقدمة الفصل

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي التجاري أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، و نتيجة التطور الهائل في العلوم والتكنولوجيا تحقق نوع من التراكم المعرفي مما يعرف باقتصاد المعرفة الذي أخذ يحل محل اقتصاد الصناعة كمصدر للقوة والثروة.

يعتبر مجتمع المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة مرحلة نوعية في تاريخ البشرية تجعل من المعرفة موردا لا ينضب تسعى المجتمعات والدول لاكتسابه قصد الاستفادة من المزايا التي يوفرها لمنتجاته، وتغيرت معه المقاييس والمفاهيم، ومع تنامي قطاع المعلومات لم تعد الثروة تعبر عن موجودات صلبة وملموسة كالأرض والمصانع بل أصبحت هذه الثروة تتمثل في الإمكانيات المعرفية الموجودة في عقول القائمين عليها. وبات ما يميز اقتصاد المعرفة الاعتماد المتزايد على قوة العمل المؤهلة والمتخصصة في مختلف ميادين الحياة، إلى جانب انتقال التنظيم الاقتصادي من الاعتماد على إنتاج السلع إلى إنتاج الخدمات والمعرفة .

المبحث الأول: المعرفة ومنطلقات النظرية

تعتبر المعرفة المعلومة التي تؤدي إلى القيام بعمل ما أو الفكرة التي تساهم في تحسين نوعية المنتجات والخدمات ، كما تعتبر أيضا أحد أهم العوامل الأساسية لخلق القيمة والتنمية الاقتصادية، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون خلق و تحصيل للمعرفة ، وتوزيعها على أفرادها. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى : مفهوم المعرفة وأهميتها، أهم نظريات المعرفة، خصائص ومصادر المعرفة وأنواع المعرفة.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها

اولا: نشأة وتطورا لمعرفة : تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله (سبحانه وتعالى) على الفطرة، ثم علمه و هداه السبيل ،فالمعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو "العلم". وفي القرآن الحكيم، الكثير من الآيات التي تحث المؤمن على التأمل واستعمال العقل والفكر والمنطق. يقول تعالى في كتابه الكريم: "الرحمن علم القرآن خلق الإنسان علمه البيان"¹ وفي آية أخرى " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"² وفي أخرى " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"³ صدق الله العظيم . كل هذه الآيات وغيرها ، دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة وجميعها مؤشرات الالهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها وحث بني البشر على إستعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة. فالمعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو بالاستعمال.

وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة ، كالفرعونية، الصينية واليونانية، وفي العصور الإسلامية الأولى، ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم برع المسلمون في نقل معارف الحضارات، حيث لم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ فقط، بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة وهذا ما نجده في التاريخ القديم، الذي يذكر الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب

¹ - [الرحمن (55): الآية 4]

² - [الإسراء (17): الآية 85]

³ - [الزمر (39): الآية 9]

المجاورة بكل شفافية . وبعد أن أصابتهم الفرقة وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه " المعرفة العلمية " التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تخضع للتجربة والبرهان وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، المدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث¹:

- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرق لأداء العمل.

- التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد بها وظائف المدير.

- البيروقراطية لماكس ويبر الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة في أداء العمل.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم ظهرت بعد ذلك الاتجاهات الحديثة للإدارة، مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية، ونظرية (Z) أو ما يسمى بالإدارة اليابانية التي تنادي إلى تنويع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية والثقافة المشاركة داخل المنظمة.

وتكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة، وخاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة، التي ساهمت أدواتها ومداخلها في تطوير المعرفة، كما ساهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي، وتعاضم بعد ذلك دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005، ص: 6

ثانياً: مفهوم المعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة¹، والمحرك الأساسي في التنمية الصناعية²، بحيث تعتبر المعرفة المعلومة التي تؤدي إلى عمل، أو خلق القيمة أو تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المؤدات ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون خلق وتحصيل للمعرفة وتوزيعها على أفرادها³.

ويكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة فقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها علم، أما في اللغة الإنجليزية فيطلق عليها (knowledge) وباللغة بالفرنسية (Connaissances) وهي عبارة عن معلومات مفهومة أي مستوعبة ومستعملة تسمح ببلوغ نشاط ما⁴.

و المعرفة هي مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبية فريدة تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير⁵.

و الشكل التالي يوضح عملية تراكم المعرفة وارتباطها بالمعلومات ، البيانات و القرارات

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2005 ، ص:21

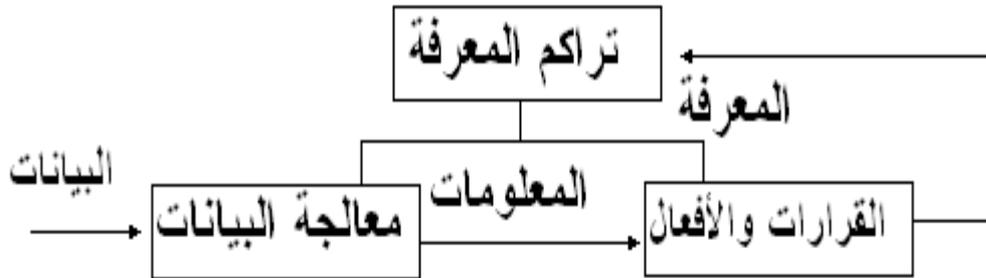
² - Jean- Yves Prax, Le guide du knowledge management, Ed Dunod Paris 2000) P: 01

³ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ، ص: 7

⁴ - Gilles Balmisse, Gestion des connaissances , Collection Entreprendre informatique, vinbre, Paris, 2002 P :13

⁵ - محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال ، دار فنديل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003 ، ص:163.

الشكل 3-1 : عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات



المصدر: محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال ، دار فنديل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص:163

تتكون المعرفة من البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم لتطبيق في حل المشكلة التي تواجه النشاط الراهن¹. من خلال ما سبق نستنتج أن المعرفة هي عبارة عن مزيج بين البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، التي يتم تنظيمها عن طريق مجموعة من العمليات (الجمع، الحصول، التقاسم، النشر، التوليد) من أجل الحصول على أفكار جيدة يستعملها الأفراد في نشاط ما. وبالتالي فإن المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وهي تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين و نماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني.

ثالثاً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ثانياً، والذي بات يعرف "باقتصاد المعرفة"، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية² :

¹ - نجم عيود نجم، مرجع سابق ، ص ص: 25-26.

² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 13

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكل بحيث تكون أكثر مرونة.
 - 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
 - 3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدد التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
 - 4- يمكن للمنظمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
 - 5- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
 - 6- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية.
- والمنظمة في حقيقتها ككائن حي، تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرهم المختلفة، وتتطور وتتمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يُمنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها¹. و تتجسد المعرفة داخل المنظمة في² : معرفة خاصة بالمنظمة وهي المعرفة التي تميز قدرتها على البحث والتطوير والتي تساعد على تحقيق أهدافها وإيراز منتجاتها وخدماتها، ومعرفة خاصة بكفاءاتها ومهارات أفرادها والتي تميزها في نشاطاتها وقدرتها على التكيف والتطوير.
- وتتسع أهمية المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقة بين العملاء والمهارات الفنية بكونها تشكل رأس المال الفكري لأي منظمة مهما كان نوعها، فتصبح المعرفة بذلك

¹ - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص: 206

² - Michal Grundstiem-Gamith , Un cadre directeur pour réparer les connaissances cruciales pour l'entreprise , research reporte n 09 LAMSAPE : Université .Paris(dauphine, février 2002, p : 18

موردا لها يتعين عليها الاستفادة منه¹، و يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل .

المطلب الثاني: أنواع المعرفة و خصائصها

اولا: أنواع المعرفة

صنف العالمين نوناك و تاكيوشي (NONAKA , TAKENCHI) المعرفة حسب إدارتها إلى نوعين أساسيين هما² : المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

1- المعرفة الصريحة: هي تلك المعرفة التي يتمكن الفرد من التعبير عنها بدون

صعوبة بالكلام أو بطرق أخرى للاتصال مرئية أو سمعية³ كما تتجسد بشكل مادي

من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب، أو تقرير، أو بحث أو

دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في الحاسب أو غيره من أجهزة التوثيق

والتخزين، وبذلك فإن المعرفة قابلة للتخزين والنشر والانتقال والتوزيع، وبالتالي

يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات لحالات

واقعية

2- المعرفة الضمنية: هي المعرفة القاطنة في عقول الأفراد⁴، وهي تتمثل في الكفاءات

والمهارات والخبرات، وهي صعبت التناقل أو التحويل.

وقد صنف العالمين أربعة عمليات لتحويل هذين النوعين، يمكن تمثيلها في الشكل

الموالي⁵:

¹- Advinsson, Devaloping Intellectual Capital, (Skandia Lang Range Planning) Vol 30 .p:355

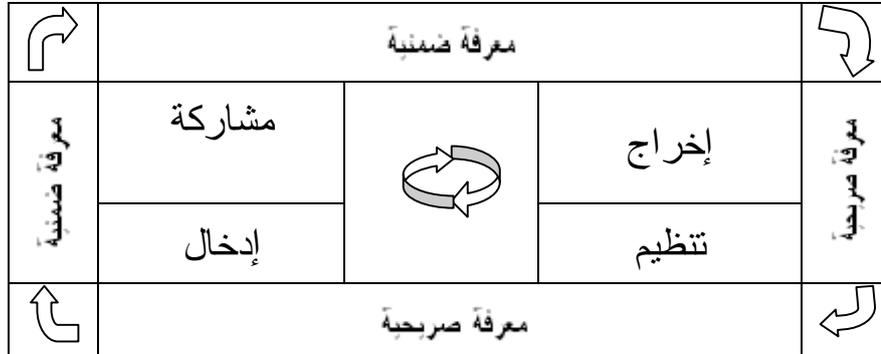
²- Jean-Yves Prax , op - cit , p :55-56

³- Bukowitz W., Williams R., Gestion des connaissances en action, Ed. les Echos, Paris, 2000, p 3

⁴- Gilles Balmissse , op - cit , p : 18

⁵- Rose Dieng et al, Knowledge Management Dunod , 3^e Ed, Paris, 2005, p : 7

الشكل (3-2) : عمليات تحويل المعرفة



المصدر : Aldo Levy, La gouvernances des Savoirs, Gualinon , Paris, 2003 p :166

أ- عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، وهذا التحويل ينتج عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه.

ب- عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى، تظهر هذه العملية عندما يقوم الفرد بمزج وتنظيم مجموعة من المعارف الصريحة، باستعمال مهاراته وخبراته ليخرج بمعرفة جديدة أخرى.

ت- عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها في التوسع والمشاركة بها مع الآخرين.

ث- عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، تتم هذه العملية من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى.

إن عمليات التفاعل والحركة التي تتم بين الفرد والمنظمة وبين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية تؤدي إلى تكوين "معرفة تنظيمية" التي هي عبارة عن كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة. فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية، التي توجه وتنظم بشكل مباشر أو

غير مباشر كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة¹، ومن ثم فإن هذه المعرفة هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة، وهي تتشكل من خلال العناصر التالية² قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية لدى أفراد المعرفة الصريحة التي تمثل رصيد المنظمة من خياراتها وتعاملاتها.

- نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات المنظمة لتوجيه نشاطاتها.

- الخلق والابتكار المستمرين للمعرفة بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية.

إن عملية دمج المعرفة الرسمية للمنظمة (أهداف، سياسات، قرارات، استراتيجيات... الخ) مع المعرفة الضمنية لكل فرد، من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة ومستوياتها، تؤدي إلى تكوين " معرفة مشتركة " وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة.

ثانياً: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وأغلبهم يتفق على خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي³:

1- التراكمية : تظل المعرفة صحيحة في اللحظة الراهنة، لكن لا تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مرجع سابق، ص : 204

² بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات

البشرية ، جامعة ورقلة ، مارس 2004، ص : 243

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص: 14

- 2- التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- 3- البحث عن الأسباب : البحث عن السبب يهدف إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث و التعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر.
- 4- الشمولية واليقين : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس. واليقين لا يعني أن المعرفة ثابتة بل يعني الاعتماد على أدلة مقنعة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- 5- وأهم ما ميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية) حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.
- ويمكن معرفة المزيد من خصائص المعرفة من خلال مقارنتها ببعض العناصر:

أ- التمييز بين المعرفة والسلعة

لقد خضع إنتاج السلع ولازال لندرة الموارد، في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالوفرة في المعلومات والمعرفة، ولكن بالمقابل فإن هذه الوفرة قد تؤدي إلى مشكل الندرة في شيء آخر وهو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين، كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالنمو الأسّي¹ والجدول التالي يوضح المقارنة بين السلعة والمعرفة:

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص: 34-35

الجدول رقم (1-3): مقارنة السلعة بالمعرفة		
المعرفة	السلعة	البيانات
- غير منظورة - أثرية - غير محددة - الوفرة - تزايد العوائد أو الرافعة - متولدة ذاتيا - تزامن الاستخدام والإنتاج	- منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد - متلاشية - تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
- قيمة التبادل عند الاستعمال	- قيمة الاستعمال و التبادل	القيمة
- عمال ومهنيو المعرفة	- العمال اليدويين	الأفراد
- مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)	- المقاييس الإنتاجية التقليدية - المحاسبية التقليدية - المؤشرات المالية	المقاييس
- في الانتباه والتركيز	- في المواد	نمط الندرة
- دور توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	- دور تقادم (الضعف)	الضعف والقوة
- رأسي	- خطي	النمو

المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-35

ب- التمييز بين المعرفة والخدمة

مع التطور اللاحق نحو الاقتصاديات القائمة على الفنون والمعرفة وظهور قطاع المعرفة كقطاع رابع (يتكون من المعلومات، المعرفة، الفنون والأخلاقيات) في الاقتصاد (إلى جانب القطاعات التقليدية الثلاثة : الزراعة، الصناعة، الخدمات). أصبح التمييز الأكثر أهمية ليس بين السلعة والخدمة ولا بين أنواع الخدمات نفسها وإنما بين الخدمة والمعرفة، ومع أن المعرفة هي أيضا خدمة وأن كلاهما نشاط يُقدم لإشباع حاجة الإنسان، إلا أن هذا لا يلغي التمييز بين الاثنين في حالات كثيرة منها¹ :

- التمييز الأول : إن بعض الخدمات يمكن أن تُقدم من قبل أفراد الخدمات اليدويين، الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة، وهذا ما نجده مثلا في محلات التنظيف

¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص ص: 38-39

أو خدمات غسيل السيارات، في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات وخدمات التعليم العالي.

- التمييز الثاني : هو أن المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعدا أساسيا و هو ثراء المعرفة أو المعلومات:

$$\text{المعرفة} = \text{خصائص الخدمة} + \text{ثراء المعلومات}$$

- التمييز الثالث : يعتمد هذا التمييز على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل إنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا، وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها، بحيث لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة، كما في خدمات نقل المواد من مخزن إلى عمليات الإنتاج على سبيل المثال، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصا، وهي التي تساهم في توليد المعرفة.

ت-التمييز بن المعرفة و المعلومات

عندما يختزن الفرد في ذاته المعلومات إلى حدّ أنه يستطيع الانتفاع منها، نسمي هذه المعلومة معرفة¹. ويحدد توماس دافنبورت و لورنس بروساك في كتابهما (Working Knowledge) المعرفة بما يلي: " المعرفة هي سائل خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة،

¹ - فلن، كيث، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة. ترجمة: شادن اليافسي، العبيكان، الرياض، 2001،

المعرفة تنشأ وتطبق في عقول العارفين". في المنظمات غالباً ما تطمر هذه المعرفة في الوثائق والمخازن وليس هذا فحسب، بل تطمر في نُظم البرامج الفرعية والمعالجات والمزاولة والمعايير¹.

وبشكل معادلات نكتب:

المعلومات = البيانات + المعنى.

المعرفة = المعلومات المخترنة + القدرة على استعمال المعلومات.

ويمكننا القول بأن البيانات تعكس الحقائق ، والمعلومات هي عبارة عن تدفق ، أما المعرفة فهي مخزون .

ث- التمييز بين المعرفة و الذكاء

لا شك أن هناك فرقا جوهرياً بين اكتساب المعارف القائمة بالفعل وتوليد معارف جديدة إن الذكاء هو الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات واستخلاص البنى الحاكمة التي تتطوي عليها الظواهر التي تبدو على السطح متباينة ومتناثرة. وبالتالي الذكاء هو استغلال المعرفة للإجابة عن الأسئلة بصورة سليمة ومتسقة وحلّ المشاكل الصعبة منها والسهلة².

ج- العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة

كثيراً ما يحدث الخلط بين مصطلحات البيانات المعلومات والمعرفة وأحياناً يكون من الصعب التمييز بينها. فالبيانات هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها، أما المعرفة وكما أُشير سابقاً فهي معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة ترتيب جميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين، في مرحلة معينة .

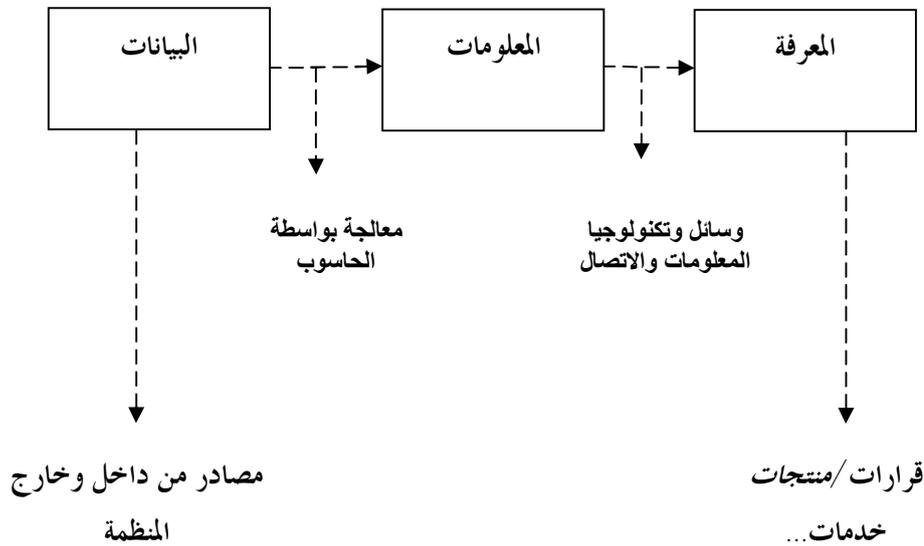
¹- Davenport, T. - Prusak, L. Working knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard University Press.,1998,pp.5

² - علي، نبيل، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة العدد 184. الكويت ، 1994 ص ص 49 ، 59

وهي نتيجة عملية تحويل الأفراد المختصين للمعلومات المحصل عليها، وبالتالي فإن المعلومات عامة أما المعرفة فهي خاصة، كما أن المعلومات يمكن أن توزع وتنتشر بسهولة أما المعرفة فلا يمكن نشرها وفهمها بسهولة¹ إلا من قبل أهل الكفاءة والاختصاص.

ويمكن ترتيب العلاقة بين البيانات ، المعلومات والمعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3) : العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر : عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين جنابي، نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة 3، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 31.

من خلال الشكل نجد أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات والتي هي بدورها مصدر للمعرفة، وان وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر ضرورية لعمليات تحويل البيانات إلى معلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة .

¹ - Claire Beyon , Manager, Les connaissances , Ed Liaisons, Paris, 2003, p : 29

المطلب الثالث : مجتمع المعرفة وخصائصه

اولاً: مجتمع المعرفة

ظهر مجتمع المعرفة لأول مرة في منتصف الستينات من القرن الماضي ، ولقد تعددت تعريفات مجتمع المعرفة منها : ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً بنشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، كما انه ذلك المجتمع الذي يتخذ المعرفة هدفاً رئيسياً تخطيطياً وتطبيقياً في شتى مجالات حياته ،ويحسن استعمال المعرفة في تسير أموره ، وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيطة ،وأيضاً هو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ليس في بلده فقط بل في أرجاء العالم كله . ويشير تعريف آخر لمجتمع المعرفة بأنه : مجتمع الإنسان المجدد والعقل الفعال والمعلومات الدقيقة ، وخير مثال على تطبيق مجتمع المعرفة هو المجتمع الياباني الذي عوض غياب الثروات الطبيعية بتحسين إعداد الموارد البشرية ذات القدرات العالية على الابتكار والتجديد .

ثانياً : خصائص مجتمع المعرفة

1-خصائص مجتمع المعرفة :

يتسم مجتمع المعرفة بمجموعة من الخصائص وهي :

- أ- الابتكار والذي يعتبر نظام فعال مع المنظمات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية ، فكلما استخدم العقل والتفكير كلما أنتجت معرفة جديدة .
- ب- التعليم أساسي للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية. وذلك يتعين توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

- ت- البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية.
- ث- الثورة المعرفية الهائلة من خلال توظيف المعرفة وتطبيقاتها التكنولوجية في كافة أنماط ومستويات العلم والتعليم والمعرفة
- ج - اعتبار المعرفة وتطبيقاتها المحك الرئيسي للتنافس وجودة التعليم .
- ولكي يتم تفعيل مجتمع المعرفة فان ذلك يتطلب تفعيل عناصر اكتساب المعرفة والتي تتمثل في النفاذ إلى مصادر المعرفة ، استيعاب المعرفة ، استخلاص المعرفة وتنظيمها ، توصيف المعرفة ، توليد المعرفة الجديدة ، وإهلاك المعرفة القديمة أو إحلالها بالجديد¹ .

2- مؤشرات مجتمع المعرفة

- ثمة مؤشرات عدة يمكن الاعتماد عليها في تحديد مدى اقتراب المجتمع من وصف مجتمع المعرفة ومن هذه المؤشرات نذكر ما يلي:
- أ- الاهتمام بالبحث والتنمية والتركيز على دور الحاسوب والإنترنت، وتوفير القدرة التنافسية في مجال إنتاج ونشر المعرفة على مستوى العالم.
- ب- القدرة على إنتاج المعرفة حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من أساليب ونظم التقنية المتقدمة تلعب الدور الرئيسي في اقتصاديات المعرفة، وتساعد على قيام مجتمع المعرفة وتعطيه خصائصه ومقوماته، كما أنها تحل محل التنظيم والإنتاج الصناعيين كمصدر أساسي للإنتاج بحيث يمكن تقويم السلعة ليس فقط حسب ما يدخل في تكوينها من مواد خام أو ما بذل في إنتاجها من مجهود أو ما انفق عليها من رأس المال، وإنما حسب المعرفة التي أدت إلى ابتكار تلك السلعة وإنتاجها.

¹ - محسن الخضري ناقتصاد المعرفة (مدخل تحليلي) ، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر ، القاهرة 2001 ، ص:5

3- أبعاد مجتمع المعرفة :

لمجتمع المعرفة أبعاد مختلفة ومتشابكة يجب استغلالها كما ينبغي، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي :

أ - البعد الاقتصادي: إذ تعتبر المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسية والمصدر الأساسي للقيمة المضافة وخلق فرص العمل وترشيد الاقتصاد، مما يعني أنّ المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف شرايين اقتصاده ونشاطاته المختلفة هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه .

ب - البعد التكنولوجي: إذ أنّ مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة ، وهذا يعني كذلك ضرورة الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية وتكييفها وتطويرها حسب ظروف كل مجتمع، سواء فيما يتعلق بالعتاد أو البرمجيات ، كما يعني البعد التكنولوجي لثورة المعلومات توفير البنية اللازمة من وسائل اتصال وتكنولوجيا الاتصال وجعلها في متناول الجميع .

ت - البعد الاجتماعي: إذ يعني مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع وزيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات وأهمية المعلومة ودورها في الحياة اليومية للإنسان، والمجتمع هنا مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيف ومعدل التجدد وسرعة التطوير للفرد.

ث - البعد الثقافي: إذ يعني مجتمع المعرفة إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص ، وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع والعدالة في توزيع العلم، والمعرفة والخدمات بين الطبقات المختلفة في المجتمع، كما يعني نشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

ج - البعد السياسي : إذ يعني مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية أي مبنية على استعمال المعلومة، وهذا بطبيعة الحال لا يحدث إلا بتوسيع

حرية تداول المعلومات وتوفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية والعدالة والمساواة وإقحام الجماهير في عملية اتخاذ القرار والمشاركة السياسية الفعالة¹.

¹ - عبدالله تركمان، مجتمع المعرفة وأبعاده في الوطن العربي ، <http://hem.bredband.net/dccls2/s142.htm>

المبحث الثاني : إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، التي ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة ، فما المقصود بإدارة المعرفة ؟ من خلال هذا المبحث سنحاول الإجابة على هذا السؤال.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: تطور إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها. حيث استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي¹، وأدرجت ضمن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة "بيتر دراكر" (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن.

ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين أرجع بداياتها إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة هوليث باكارد (Hewlett Packard) الأمريكية عام 1985، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة الذي أطلق عليها اسم "شبكة أخبار (HP) " ².

إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في منتصف التسعينيات حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص : 32

² - المرجع السابق، ص : 32

الأعمال، خصوصا بعد إصدار الكاتبين نوناكا وتايكوشي (Nonak et Takeuchi 1995) لكتب بعنوان " الشركات الخلاقة للمعرفة " (*) وهو الكتاب الأكثر شهرة في هذا الموضوع

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن عبارة " الاشتراك بالمعرفة " أفضل وصف من عبارة " إدارة المعرفة " ¹ فالاشتراك بالمعرفة متعلق أساسا بعمليات تحويل المعرفة (عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة) لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المنظمة وبمجرد أن تصبح جزء من أصول المنظمة فإنه يصبح من الممكن إدارتها، وقد أعطيت لها عدة تعاريف منها:

- " إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يسهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة " ².

- " إدارة المعرفة هي عمليات استخدام، ترتيب وتنظيم المعرفة الموجودة في المنظمة من أجل تحقيق وبلوغ أهداف المنظمة وتحسين أداءها وهذا بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة " ³.

- " إدارة المعرفة هي عمليات استراتيجية متعددة الاختصاصات تمكن المنظمة من تحقيق أهداف محددة، وهذا بالاستعمال الأمثل للكفاءات الموجودة داخل المنظمة " ⁴.

* -Nonaka . I and Takeuchi . H ,The knowledge- Creating Company , 1995

¹ - نعيمة حسن جابر، الدور الجديدة لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 10، ع 2 ، فبراير 2005 ، ص : 111-112

² - الدوري زكرياء، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:59

³ - Gilles Balmissse , op, cit , p : 27

⁴ - Jean Marc Laurent , op, cit, p : 3

- من خلال هذه التعاريف نجد أن إدارة المعرفة هي العمليات المنهجية التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة، اختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وهذا بالاعتماد على كفاءات الأفراد داخل المنظمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أداءها.
- وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وكفاءة، بحيث لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها، وبهذا فإن إدارة المعرفة تعتمد على¹
- ✓ جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية.
 - ✓ توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.
 - ✓ رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، ويتطلب ذلك التعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المنظمة، ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء، وتطوير عمليات المنظمة واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
 - ✓ استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويرها والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج وتنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات ومعايير تقويم الأداء، وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها .

¹ - علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مرجع سابق ، ص: 208

ثالثا: الفرق بين إدارة المعرفة و الإدارات الأخرى

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات، و التي غالبا ما يقوم أفراد المنظمة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المنظمة أحيانا إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، و تنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من فوائد و بالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس¹

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة في تطورها

اولا: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات وتزداد هذه الأهمية بتزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات. و يعود ظهور إدارة المعرفة وأهميتها إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي تتمثل في :

¹ - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع ، جامعة المنصورة ، 2002، ص : 186

- كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.
 - كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
 - الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.
- وبناء على ذلك فان الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج هامة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه اثراء العمل وتعزيز الإنتاجية، رضا الزبون في تعامله مع المنظمة، القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتعزز من فرص المشاركة المستقبلية .
- ان أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعة. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي¹:
- أ- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - ب- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - ت- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 42

ث- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

ج- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.

ح- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

خ- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

د- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ذ- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

يمر تطبيق إدارة المعرفة بعدة مراحل كتهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن

تخزين ونقل وتطبيق المعرفة و من بين أهم تلك المراحل ما يلي:¹

1- مرحلة المبادرة تركز هذه المرحلة على:

أ- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.

ب- بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر: تركز هذه المرحلة على:

أ- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.

¹ - رزوقي، نعيمة حين جبر، دراسة حول رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية،

9، ع2، 2004.

<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793>

ب- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
ت- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

ث- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3- مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز في هذه المرحلة على:

ا- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.

ب- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

ت- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.

ث- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

ج- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي: يكون التركيز في هذه المرحلة على:

ا- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.

ب- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات بالفيديو، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة، وتنقسم هذه العوامل إلى:¹

1- **عوامل خارجية:** إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية

المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها

على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها. وأهم العوامل الخارجية التي

تترك أثراً ملموساً في إدارة المعرفة:

¹ - يوسف احمد أبوفاة ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، عمان/ الأردن 2004 ، صص: 15-16
[http:// www.elbassair.net/.../maktaba/.../séminaire/.../26.doc](http://www.elbassair.net/.../maktaba/.../séminaire/.../26.doc)

أ- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية: وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

ب- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.

ت- زيادة حدة المنافسة: هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

ث- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات، والى مجارة عولمة الأعمال، ولذلك فإنها تطور قدراتها وامكانياتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

2- **العوامل الداخلية**: هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

أ- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيا واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.

ب- تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دوراً أساسياً.

ت- فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذوو المعرفة دوراً مهماً في تحقيق فاعلية المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

ترتبط أهمية إدارة المعرفة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الإبداع، والعمل على توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية المميزة، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانيات واسعة في تكنولوجيا المعلومات لتعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال التكنولوجية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها. و من بين أهداف إدارة المعرفة ما يلي¹:

1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

¹ - الملكوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص: 80

- 2- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.
 - 3- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
 - 4- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
 - 5- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
 - 6- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
 - 7- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
 - 8- تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
 - 9- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
 - 10- تسهل عملية تقاسم المعرفة.
 - 11- تساعد على بناء ما يسمى بمختصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
 - 12- التأكد من فعالية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات¹.
- من خلال ما تقدم يمكن القول أن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة يتبلور في كونها تتعامل مع ثلاث قضايا رئيسية وهي :
- صراع المنظمة من أجل البقاء : تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متعاطمة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في حد ذاته، وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحويلات التي تصيب المناخ المحيط

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص : 52

بالمنظمة، وتبدل أوضاع الأسواق وسرعة تقلباتها، كما تتعرض المنظمات المعاصرة أيضاً لمخاطر داخلية مثل تقادم تقنياتها، وتوقف طاقاتها الفكرية عن التجديد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمة .

- تنمية الفعالية التنظيمية : يتوفر للمنظمة العديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية وتنشأ أمامها عدة فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت تتوفر لدى المنظمة المعرفة الكاملة بخصائص تلك المواد واستغلالها بأحسن الطرق والتقنيات وتحريكها خدمة للأهداف التي تسعى إليها .

- تكييف المنظمة مع المتغيرات الخارجية : في هذه القضية تبدو أهمية المعرفة، وهي ضرورة تكييف المنظمة مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، وما تفرزه من تحديات. وتحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات.

ثانياً: علاقة إدارة المعرفة بإدارة المعلومات

2- إدارة المعلومات

إدارة المعلومات هي حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها و تخزين المعلومات واسترجاعها عند الطلب، وإدارة المعلومات هي العملية التي تضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم¹، وتتعامل إدارة المعلومات

¹ - علاوي عبد الفتاح وآخرون ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي، (بسكرة، نوفمبر 2005)

بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك. ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات وحدائتها ودقتها وسرعة تجهيزها وفهمها، ومنه يتبين لنا أن لإدارة المعلومات، دورا مهما تلعبه في إدارة المعرفة وهذا من خلال مساهمتها في خلق قواعد بيانات المعرفة، جمع المعرفة وتصنيفها، تطوير مراكز المعرفة وضمان انسياب المعرفة فيها .

ثانيا: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

بالنسبة للعديد من الباحثين لا يبدو لهم هناك أي اختلاف بين مفهومي إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ويبدو ذلك منطقيا عندما الأمر لغير ذوي الاختصاص، بينما الباحثين في هذا المجال يرون أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق، رسومات وتصاميم منجزة بالحاسوب، الجداول الالكترونية و رموز البرامج، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى، تميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف، والذكاء والتعلم وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير والابتكار والعلاقات والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات، وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض في المعاني¹، ولكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة .

حيث تبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة هي أساس مهمة للغاية وهي تشمل على مهارات المعلوماتيين والمتمثلة في تصنيف

¹ - ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، (صحيفة الجزيرة) العدد:16، أبريل 2003، مجلة إلكترونية، على الموقع :

المعلومات وأوعيتها، وإدارة قواعد البيانات النصية، إلى أن إدارة المعرفة تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تحتاج أيضا إلى :

- العمليات التي يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة .
- نظم تتيح انسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم.
- عمليات تشجيع، تطوير واستخدام معرفة جديدة.
- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.
- فهم أسس اقتصاديات المعرفة (موارد متنامية وليست مستنفذة).
- طرق لقياس وتطوير القدرات في المنظمة.

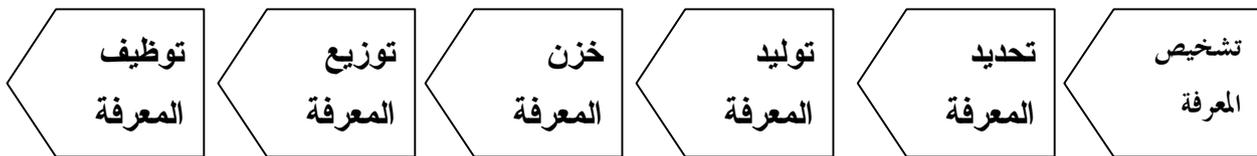
المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها

تعتمد إدارة المعرفة في إدارتها على مجموعة متكاملة من العمليات و العناصر والإستراتيجيات، التي تمكنها من تحقيق أهداف ووظائف المنظمة ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لهذه العمليات والعناصر والإستراتيجيات.

المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات، إلا أن معظمهم صنفها إلى ستة عمليات جوهرية، تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة ، بحيث تعمل هذه العمليات بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، يمكن إبراز هذه العمليات في الشكل الموالي:

الشكل (3-4) : العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالب

إن عملية توليد المعرفة و تخزينها و توزيعها و توظيفها لا يتم إلا في ضوء تشخيص المعرفة و تحديد أهدافها، و تتمثل هذه العمليات فيما يلي:

اولا : تشخيص المعرفة : يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات وتستخدم في عملية تشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث للوصول إلى المعرفة¹.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 63-64.

ثانياً: عملية تحديد أهداف المعرفة: معظم المنظمات تدرك أن المعرفة و إدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتحديد أهداف واضحة للمعرفة ومن أهمها: تحسين العمليات، تسهيل عملية الإبداع، التوجه نحو الزبون، تسهيل عملية التخطيط و التنبؤ.

ثالثاً: توليد المعرفة: عملية توليد المعرفة و الحصول عليها يتم عن طريق عدة عمليات: شراء، ابتكار، اكتشاف و اكتساب أو استحواذ، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام و التوظيف، اي الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان و عقول المبدعين، أما الابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة و غير مستنسخة و الاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة¹، ومنه فان عملية توليد المعرفة هي خلاصة الجهد البشري .

رابعاً: خزن المعرفة: عملية خزن المعرفة تعني الاحتفاظ و الإدامة للمعرفة، وتشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، لذا فالمنظمات قد تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

خامساً: توزيع المعرفة : تتم عملية توزيع المعرفة و إيصالها عبر عدة طرق، إما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب و الدوريات و الأدلة، أو عن طريق البث الإذاعي و التلفزيون و وسائل الاتصال المسموعة والمرئية كتقديم المحاضرات و عقد الندوات و توزيع الأشرطة والأفلام، وعند المفاضلة بين وسائل التوزيع والاتصال

¹ - المرجع السابق، ص: 69 .

يجب على المنظمة مراعاة طبيعة المعرفة كما ونوعا ومدى الحاجة لها، وضغط الوقت المطلوب لإيصالها، ووضعية الطرف المستفيد منها ومدى قدرته على استيعابها¹.

سادسا: توظيف المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، حيث يجب أن توظف هذه المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، وتحقق أهداف بشكل يضمن لها البقاء والنمو، فالحصول على المعرفة و خزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف، وان نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه و ما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

إن عملية إدماج المعرفة المتاحة لذا المنظمة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين وتعميمها بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة، يساهم في تعظيم القيمة المضافة لمنتجات و خدمات المنظمة وكتساب ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة، وقد إقترح هوب (Hope) نموذجا² لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية لنجاحها هي :

- 1- المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات.
- 2- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.

3- تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.

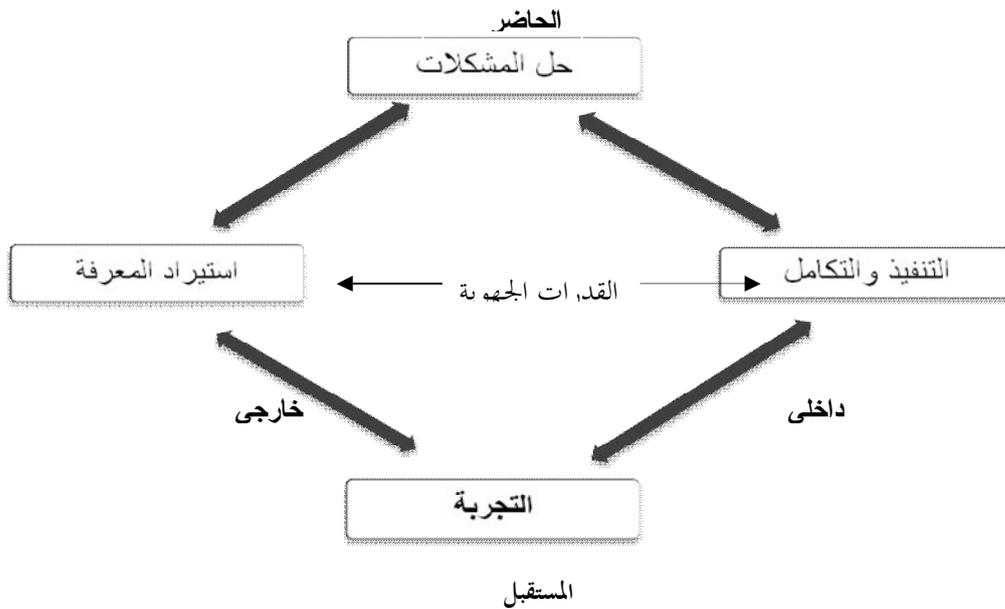
4- أنشطة استيراد المعرفة والخبرات من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004) ص: 49 .

² - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

و الشكل الموالي يوضح نموذج إدارة المعرفة كما اقترحه هوب (Hope):

الشكل (3-5) : نموذج هوب لإدارة المعرفة



المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص: 164

يتركز نموذج إدارة المعرفة على التعلم والاستفادة من تجارب الآخرين من خلال التعاون والمشاركة، ولتحقيق هذا النموذج بما يحقق أهداف المنظمة، يجب عليه التركيز على اكتشاف قدراتها الداخلية، وتطويرها من الخارج وهذا من خلال¹:

- العمل على تنمية رأس المال الفكري كأصل حقيقي داخل المنظمات وربطه بفريق العمل وبناء قدراته.

- تفعيل إدارة النظم المعلوماتية و دعمها بالأشكال الجديدة التي تتمتع بقدرات فائقة.

- تطوير المعارف و التقنيات الجديدة، والذي يتطلب يقظة كبيرة و متابعة جادة خصوصا مع التغيرات الكبيرة التي تحصل في هذا المجال.

1- سعد غالب ياسين،المعلوماتية و إدارة المعرفة (مجلة المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية) العدد 260، 2000/10، ص:

- الدخول في الشركات مع المنظمات العلمية و استيراد المعارف وتكثيف عمليات البحث و التطوير

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

تتمثل العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في (التكنولوجيا، الأشخاص والإستراتيجية) حيث أن تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجمها و نسبة الاحتياج إليها.

اولاً- التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا القلب النابض لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها¹، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والتي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الانترنت) ففي معالجة الوثائق فان التطبيقات التكنولوجية تساعد في انجاز الوظائف الكتابية، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فان تطبيقاتها تعمل على² :

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب و قياسي.
- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة ويسر.
- توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات، واستخدام نظم مهمتها خلق المعرفة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.
- و بالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر لإدارة ثلاثة عناصر مهمة و هي:
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات.
- توفير قاعدة معرفية لمواضيع معينة.
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها.

¹-Patrick Sstorhay et Partick Bouvard, Le knowledge management, Ed- EMS, 2002, p :100.

²- حسن احمد الخضيري، إقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة ، 2001، ص:125.

أما الإنترنت فالعديد من المنظمات تستخدمه لأغراض الاتصالات الالكترونية، ونقل البيانات وهناك العديد من المنظمات التي تستخدم الإنترنت في تسويق سلعها وخدماتها¹ كما يتيح الإنترنت للمنظمة بإنشاء العديد من المعاملات الالكترونية وهذا بأقل التكاليف الممكنة، وبهذا يعد الإنترنت أداة تؤدي إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا. ومن فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في إدارة المعرفة، فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل و تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و خزن ونقل وتطبيق واسترجاع، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، والتي جعلت منها عملية سهلة و بتكلفة أقل.

ثانيا- الإستراتيجية : إن الإستراتيجية هي الرؤية طويلة الأجل لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية قد تصادفها، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية للمنظمة، وإدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع إستراتيجية المنظمة وتخضع لها و تتحدد بها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا كانت الإستراتيجية تهتم بتحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلا الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز عليها لجمع المعرفة حولها² وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية و التي تركز عليها الإستراتيجية.

¹ - بشير العلاقة، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص: 30.

² - صلاح الدين الكيسي، مرجع سابق، ص: 91.

والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعية المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، وربط العمال مع بعضهم البعض كي يتقاسموا المعرفة، والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرية فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي و الإلكتروني و تخزين وتنسيق و نشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيلها و إعادة استخدامها و الاستفادة منها.

ثالثاً- الموارد البشرية: ان المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، وأن استخدامها و تنميتها يعتمدان أيضاً على تفهم العقل الإنساني لها وتقبلها لمعانيها و استيعاب متطلبات تطبيقها، فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى، وتعد التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئاً إلى ما ينتجه العقل البشري.

لذا فان الجانب البشري يعد الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، و عملياً فإن الأفراد يمثلون المكون الرئيسي في عمليات إدارة المعرفة، والمقصود بالإنفراد هنا هم خبراء أنظمة المعلومات، وخبراء البحث والتطوير و مدير الموارد البشرية، ومدراء الأقسام الأخرى، والأفراد العاملين، لما لهم من دور رئيسي من ناحية تكوين المعرفة والمشاركة بها، فصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من علماء ومفكرين و مهندسين ومحللين في مختلف المجالات.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة أصبحت من الإدارات الأساسية في المنظمات القائمة على المعرفة حيث يعتمد العمل فيها على وضع إستراتيجية مهمة في تسيير المعرفة داخل المنظمة¹ ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المنظمة وضع إستراتيجية جديدة للمعرفة سواء في إنشاء

2- Laurent Veybeg et Patrick Prieur, Le knowledge management : dans tous ses états, d.Organisation,Paris,2003 .p :20

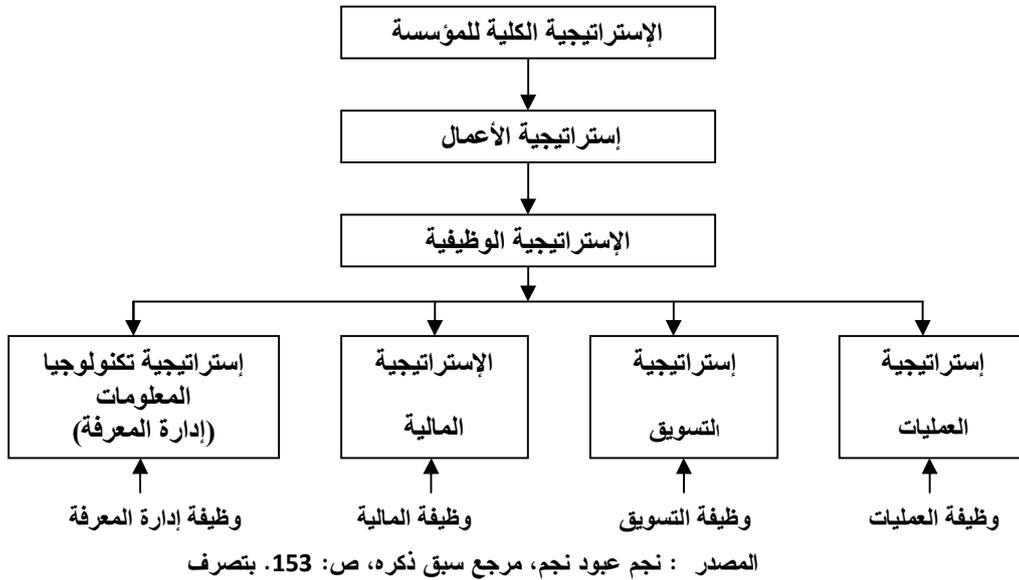
المعرفة من مصادرها المختلفة أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يخدم مصالح المنظمة.

أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية

إن الإستراتيجية هي المرشد و الموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة، و الأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها إستراتيجية المنظمة.

أما بالنسبة لإدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل استراتيجيات الأعمال، حيث يمكن للمنظمة أن تمارسها كوظيفة من وظائف المنظمة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيراً على تكنولوجيا المعلومات، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العملية، إستراتيجية التسويق و إستراتيجية المالية، وغيرها من الإستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات وتحقق التواصل و التكامل فيما بينها بما يخدم الإستراتيجية الكلية للمنظمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (3-6) : إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية



إن اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة ليست عملية سهلة، إذ يصعب وضع إستراتيجية كلية للمنظمة في هذا النطاق، هذا لأنه لا يمكن حصر إدارة المعرفة وتسييرها في إتجاه واحد مثل الموارد البشرية أو الإعلام الآلي، أو علاقات المنظمة مع زبائنها¹، وهذا ما يطرح التساؤلات حول أنواع الإستراتيجيات القائمة على المعرفة.

ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة

تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على إستراتيجيتين مختلفتين هما إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية.²

1- إستراتيجية الترميز: ان إستراتيجية الترميز تعتمد بدورها على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المنظمة من تعميمها على جميع العاملين من

¹ - Roger Bohn et all, Le management du savoir en pratique, collection : Harvard Business, Ed-Organisation , Paris , 2003, P :118

² - Ipid, P:118.119.

أجل إستيعابها و توظيفها في أعمالهم. فهذه الاستراتيجية و التي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة¹ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق(الحاسوب مثلا) و جعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الإستراتيجية في المنظمات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي و ليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمال غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة.

2-الإستراتيجية الشخصية : ترتبط هذه الإستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل و الفريق، بحث يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم، وتستخدم مثل هذه الإستراتيجية في المنظمات الاستشارية، حيث أن الأفراد العاملين بها والذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة إستشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المنظمة، إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات و تقديم الإستشارات أو عند عقد جلسات العمل.

إن إستخدام إحدى الإستراتيجيتين داخل المنظمة لا يأتي صدفة وإنما يعتمد أساسا على طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، حيث أن الإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما إستراتيجية الترميز فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب².

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 164 .

² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره. ص: 98.

المبحث الرابع : اقتصاد المعرفة

إن التطور الاقتصادي العالمي خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي و بداية القرن الحالي اعتمد و بشكل متزايد على التطور التقني والعلمي، أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج. و بدء الاقتصاد العالمي يتسم بالاقتصاد المعرفي أي الاقتصاد القائم على المعرفة. لقد وردت العديد من الآراء التي تناولته ، و هذا راجع للأهمية التي يحظى بها و مدى تأثيره على منظمات الأعمال في ظل التطورات و التغيرات الراهنة و سيتم التطرق إلى مفهوم هذا الاقتصاد ، خصائصه و أهميته .

المطلب الأول: مفهوم إقتصاد المعرفة و أهميته

أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة

إن اقتصاد المعرفة هو نمط اقتصادي متطور يقوم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات المتعددة بوجه عام وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بوجه خاص بالاعتماد على إنتاج ونشر وتداول واستخدام وتوظيف المعرفة باعتبارها مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية مرتكزا على القدرات المعرفية البشرية والمجتمعية (مجتمع المعلومات ، مجتمع المعرفة) مستخدماً وسائل التعليم والبحث العلمي ومناهج التطوير والإبداع والاختراع والابتكار مستفيداً من دعم المنظمات الوسيطة والجديدة القادرة على إيجاد الآليات والوسائل اللازمة لتوظيف الموارد المعرفية في إطار بيئة سياسية وتشريعية وتنفيذية وبنية تحتية مناسبة من أجل تحصيل الثروات عبر كافة القطاعات الاقتصادية وغير الاقتصادية.

ويعرف الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. أي أن المعرفة تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية مثلما في

التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون، كما أن هذا الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي ينطلق منها.¹

و يشير اقتصاد المعرفة (Economie de connaissance(Savoir) إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة بشكل كلي، كما يعرف أيضا بالاقتصاد المعرفي، أو اقتصاد المعلومات كمصطلح يستخدمه البعض كمرادف لاقتصاد المعرفة، بينما هناك فرق بينهما ويمكن التفرقة بين لفظي "المعلومات" و"المعرفة" فهما ليسا لفظين مترادفين، وإنما لفظان مختلفان، وإن كانت المعلومات إحدى صور اقتصاد المعرفة، أو إحدى آلياته، حيث يعني بالمعلومات مجموعة من البيانات عندما يُضاف إليها المعنى، أو هي ناتج معالجة البيانات واستخراج معانيها، واستخلاص ما تتضمنه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات من خلال الفهم والوعي المكتسب عن طريق الدراسة، والملاحظة والتفسير²، ومن خلال تطبيق الطرق الإحصائية الرياضية والمنطقية، أي أن المعلومات تستخلص من البيانات، ثم تحول المعلومات إلى معرفة.

أن استخدام أو تطبيق المعلومات يولد معلومات، واستخدام المعرفة يولد معرفة إضافية، كما أن المعلومات تتحول إلى معرفة، وبالمثل تتحول المعرفة إلى معلومات تلعب دوراً مهماً في اقتصاد المعرفة بفضل الثورة التكنولوجية. والعلاقة بين هذه المصطلحات، جعل البعض يرادف بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات. ومن بين التعاريف الخاصة باقتصاد المعرفة ما يلي:

¹ - عنان داود محمد العذاري، هدى زوبير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 64

² - حسن الببلاوي وسلامة حسين ، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، 2007 ، ص 42.

¹ - إقتصاد المعرفة هو ذلك الإقتصاد الذي يعمل على زيادة نمو معدل الانتاج بشكل مرتفع على المدى الطويل بفضل استعمال و استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال¹

2- إقتصاد المعرفة هو إقتصاد حديث فرض طائفة جديدة من النشاطات المرتبطة بالمعرفة وتكنولوجيا المعلوماتة ومن أهم ملامحه التجارة الالكترونية² .

اي انه الإقتصاد الذي يعتمد أساسا في نشاطاته على استخدام و استعمال تكنولوجيا المعلومات في مختلف عملياته الاقتصادية، مرتكزا في ذلك على المعرفة والتطور التكنولوجي في خلق الثروة .ويقوم إقتصاد المعرفة على ثلاثة عناصر أساسية هي³ :

أ- المعرفة والتي تعتبر من أهم عوامل الإنتاج.

ب- الأصول المعرفية أي رأس المال الفكري.

ت- الأساليب الإدارية الجديدة والتكنولوجيات الجديدة

وبانت أكثر مفاهيم إقتصاد المعرفة إستقراراً أنه "إقتصاد يكون فيه إنتاج وتوزيع

وإستخدام المعرفة الموجه أو القاطرة الأساسية للنمو الإقتصادي وخلق الثروة ، والعمل

عبر جميع الصناعات. وهو إقتصاد يعتمد في نموه وفلسفته وآلياته على مدخلات المعرفة

كقيمة مضافة في النظام الإقتصادي المعاصر".

وينطوي هذا المفهوم على إفتراض توافر السياقات التالية:⁴

1- التجارة الحرة.

2- دعم كامل للأفكار والآراء الإبداعية.

¹- Paula Mazi et autres, Une nouvelle économie, in finance& développement 2001, volume 38, N° :2, p :38

² -تكنولوجيا المعلومات كمدخل للتنمية و التكامل العربي، مركز الأهرامات للدراسات السياسية و الإستراتيجية ، القاهرة ، 2001 .

³ -توماس. ستيوارت، ثروة المعرفة-رأس المال الفكري، ترجمة علا احمد صلاح،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. القاهرة ، 2004 ص: 22

⁴ - فتحي مصطفى الزيات ، "إقتصاد المعرفة ودوره في تحديث الصناعة العربية" ، مؤتمر تحديث الصناعة العربية في ضوء المتغيرات الدولية ، جامعة المنصورة ، أبريل 2003،

- 3- التعليم والتعلم مدى الحياة.
- 4- دعم مجتمع المعرفة والعلم والعلماء.
- 5- دعم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 6- إقامة آليات العدل والحرية والديمقراطية.
- 7- بنية شاملة لشبكات الاتصالات والمعلومات.

ويعكس هذا المفهوم تحولاً في الأسس التنافسية للأنشطة الاقتصادية من حيث المنظمات والأفراد. وهذا ينطوي على أربعة أساليب مترابطة ومتفاعلة بينها هي:

- أ- إحداث تغيير في البيئة الاقتصادية والصناعية من حيث الفلسفة والمنهج والآليات.
- ب- إحداث تغيير في أنماط المهارات المطلوبة ، مع رفع كفاءة المهارات والمعارف والخبرات والقدرات والكفاءات البشرية بما يتواءم مع التنامي المعرفي والتكنولوجي.
- ت- يتطلب إقتصاد المعرفة صيغاً جديدة للمعرفة ، مع تزايد الإهتمام بدعم إبداعات وتطبيقات المعرفة في التحديث بشبكات المعلومات والاتصالات على إختلاف صورها ومستويات تعقيدها.

ث- دعم التجديد والتحديث وإعلاء قيم الإبداع والإبتكار ، كأساليب وأدوات لزيادة الكفاءة التنافسية للإقتصاد ، مع دعم إدارة المعرفة وتفعيل آلياتها ، بحيث تصبح هي الأساس الذي يقوم عليه النمو الإقتصادي والتحديث والتجديد ، وهذا يتطلب إعادة تأهيل وتدريب الأفراد ، وصقل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم ، مع إمدادهم بكل التقنيات التي تدعم مهاراتهم وقدراتهم.

ثانياً: أهمية اقتصاد المعرفة

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة انطلاقاً من الدور الذي يؤديه و ما يفرزه من نتائج تساهم في تحقيق الكثير من المزايا ، و يتمثل أهمية اقتصاد المعرفة في النقاط التالية¹:

¹ - فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 ، ص ص : 22 ، 26

1- المعرفة العلمية و العملية بالذات ، و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حاليا لتوليد الثروة ، و زيادتها ، و تراكمها.

2- المساهمة في تحسين أداء المنظمات ، و رفع إنتاجيتها ، و تخفيض كلفة الإنتاج و تحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة ، و ما يتاح في إطاره من أجهزة و معدات الكترونية ، و برمجيات و تكنولوجيات مستحدثة و متطورة .

3- زيادة الأهمية النسبية لإنتاج المعرفي المباشر و غير المباشر ، و بالذات الإنتاج غير الملموس مقارنة مع الإنتاج المادي الملموس .

4- زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة ، و بالتالي زيادة الاهتمام بالرأسمال المعرفي خاصة في منظمات الأعمال ، و الذي هو استثمار و تكوين لرأس مال غير ملموس ، و هذا ناجم عن الأثر المباشر لاقتصاد المعرفة و تقنياته.

يساهم اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد و الإبداع و التطور لنشاطات منظمات الأعمال ، الأمر الذي يؤدي إلى توسعها و نموها بدرجة كبيرة ، و بالتالي يتيح استمرار و بقاء هذه المنظمات و دعم مكانتها التنافسية .

المطلب الثاني: خصائص إقتصاد المعرفة و مبررات التحول إليه

أولاً: خصائص و ركائز إقتصاد المعرفة

في الاقتصاد يعتبر التغير في العامل الأساسي للإنتاج هو المحدد الأكثر تأثيراً و تحكماً في تطوره، ففي الاقتصاد الزراعي تعتبر الأرض هي عامل الإنتاج الرئيسي وفي الاقتصاد الصناعي نجد أن رأس المال هو عامل الإنتاج الرئيسي، في حين أن المعرفة هي عامل الإنتاج الرئيسي في اقتصاد المعرفة مما يؤكد ان رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي وان عمال المعرفة هم الرأسماليون

الجدد الذين يملكون اغلى عوامل الثروة ، لذا فان اقتصاد المعرفة يختلف عن سابقه بمجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي¹ :

1- يتمتع اقتصاد المعرفة بمرونة و قدرة فائقة على التكيف مع المتغيرات و المستجدات في كافة المجالات و الميادين لاسيما الاقتصادية منها.

2- الاقتصاد المعرفي يعتمد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأسمال فكري و معرفي ، يستخدم بشكل واسع البحوث و الدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذو كفاءات مؤهلة.

3- يملك اقتصاد المعرفة القدرة الفائقة على التجديد و التطوير و التواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق إلى الاندماج فيه ، حتى انه أصبح من الصعب فصله عنها .

4- يملك اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار و الإبداع ، و إيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل ، كما يساعد على خلق و إيجاد غير المسبوق الأكثر إشباعا للمستهلك و الموزع و المتعامل معه .

5- اعتماد التعلم و التدريب المستمرين، و إعادة التدريب أو ما يعرف بإعادة التأهيل و التأهيل المستمر الذي يضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب لمواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

¹ - هاشم الشمري ، ناديا البيثي ، الاقتصاد المعرفي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص : 22-23

6- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة ، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنصب جراء الاستهلاك ، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة ، و الاستخدام و تنتشر بالمشاركة .

ثانيا: أسس اقتصاد المعرفة

يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه على أربعة ركائز وهي على النحو التالي:¹

1- البحث والتطوير: نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.

2- التعليم: وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

3- البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية.

4- الحاكمية الرشيدة: والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل هذه

¹ - ماهر حسن المحروق، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمرأة العربية، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل القومية تنمية

المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، منظمة العمل العربية، دمشق، 6 - 2009/7/8

السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و الجدول (3 - 2) يوضح المقارنة بين خصائص اقتصاد المعرفة و خصائص الاقتصاد التقليدي.

جدول (2-3) مقارنة خصائص اقتصاد المعرفة مع خصائص الاقتصاد التقليدي			
الخصائص	المجال	الاقتصاد التقليدي	اقتصاد المعرفة
الخصائص التنظيمية	المنافسة	وطنية	عالمية
	الأسواق	مستقرة	متقلبة
	حركة الأعمال	منخفض/متوسط	مرتفع
خصائص العمالة والتوظيف	دور القطاع العام	تجهيزي: البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة	توجيهي: الخصخصة، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص
	علاقات سوق العمل	تنافسية	تضامنية / مشتركة
	المهارات المطلوبة	مهارات محددة حسب الوظائف	تعلم شامل
خصائص الإنتاج	أهداف السياسات	حدد حسب المهام	تعلم مستمر مدى الحياة، تعلم بالممارسة
	لعلاقة مع المنظمات الأخرى	إحداث فرص التوظيف	الأجور /الدخول المرتفعة
	مصادر الميزة التنافسية	مغامرات / مخاطر مستقلة	الاتحاد والتعاون
	المصدر الرئيسي للإنتاجية	مغامرات / مخاطر مستقلة	التجديد، الجودة، النوعية
موجهات النمو	مدخلات العوامل (العمل، رأس المال)	الميكنة	الرقمية
			الابتكار، التجديد، الاختراع، والمعرفة

المصدر: عبد العال، محمد، موجهات التنمية في الاقتصاد الجديد. ورقة بحثية، المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، عمان 2005

ثالثاً: مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة

إن اقتصاد معرفي المقترن بالتكنولوجيا والإعلام والاتصال هو اقتصاد السرعة الفائقة، فإذا كان الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البسيطة ووسيلته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي، فإن الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد الحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني¹، حيث أن

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 221

التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحدياً أمام إدارة مؤسسات الأعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المنظمات هو كيفية (إدارة الندرة) في الموارد (الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقص بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى (إدارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي و الموجودات الأكثر أهمية في المنظمات.

ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي وزيادة أهميتها هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطور، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً في مختلف المجالات العلمية والتقنية.

المطلب الثالث : المعرفة و عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

أولاً: عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

إن التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لامادي، يقوم على أساس الرأس مال البشري والذي يتطلب تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر، الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل كالتعلم، التكوين، البحث والتطوير هذا من جهة ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيات متطورة والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبمعنى آخر يتطلب الاندماج في الاقتصاد المعرفي شرطان أساسيان هما إقامة بنى تحتية تكنولوجية متطورة و الإستثمار في الرأس مال الفكري.

1- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية في إطار اقتصاد المعرفة يكون أساساً بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، فهذه التكنولوجيات لها دور أساسي في عملية تسريع وتجديد دورة العمل والإنتاج، فقد غيرت

ولاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طريقة التفكير والعمل و ساهمت في تحسين ظروف الحياة وخاصة الاقتصادية منها¹.

ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساهم و بطريقة فعالة في ردم الفجوات بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة مع نهاية العقد الثاني من هذا القرن حيث بدأت البلدان النامية باستخدام هذه التكنولوجيا منذ مطلع الثمانينات من قرن الماضي بغرض التحول إلى اقتصاد المعرفة²، إلا أن هذا الاستخدام لن يكتمل إلا بإنشاء مراكز للبحث والتطوير لدفع عجلة التنمية التكنولوجية، كما ينبغي أيضا تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع مراحل التعليم و التدريب و تنمية الموارد البشرية³.

2- رأس المال الفكري

إن الإستثمار في الرأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، فالرأس المال البشري يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات و الخبرات، وكل القدرات التي تمكن من زيادة انتاجية العمل داخل المنظمة. والرأس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية، يعرف حسب توماس ستيفورت بأنه المواهب والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة⁴، وقد بدأ الإهتمام بهذا النوع من الأصول منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي حيث أشار الكثير من الباحثين الى أن الأصول الرئيسية للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الاصول المادية فقط، ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تملكه المنظمة.

¹ - احمد امجدل، معراج هواري ، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد(مجلة دراسات) العدد03 ، ديسمبر2005، ص ص 202- 203

² - المرجع أعلاه ، ص: 203.

³ - تقرير عن التنمية الإنسانية العربية،المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنساني، 2003، ص : 34.

⁴ - توماس ستيفورت، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

ويتكون الرأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:

- الأصول البشرية : وهي المعرفة والمهارات والخبرات.
- الأصول الفكرية : وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة والمنشورات.
- الملكية الفكرية : وتشمل براءات الإختراع وحقوق الطبعة والعلامات التجارية.
- الأصول الهيكلية : وتتمثل في الثقافة والنماذج التنظيمية والإجراءات و قنوات التوزيع.

- رأس المال العلاقات : وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

ويشير رأس المال الفكري إلى المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، ولكي تتم الإستفادة القصوى منه فإنه لا بد من إدارته بفعالية، مما يعني أن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري هي الوجه الجديد لإقتصاد المعرفة حيث صار للرأس المال الفكري دور كبير في خلق القيمة للمنظمة.

3- البحث و التطوير

تعتبر مخابر البحث و التطوير ذات أهمية بالغة في اقتصاد المعرفة ، باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي، و أنّ الدخول في الاقتصاد المعرفي يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي، اذ تعتبر هذه النسبة مؤشر ضمن مجموعة مؤشرات الاقتصاد المعرفي ، وهي مرتفعة في الدول المتقدمة ، وذلك ان الانفاق على مشاريع البحث و التطوير يتم بمساهمة القطاعين، الحكومي و الخاص. ومن خلال هذا التنظيم في توزيع الإنفاق يكون للبحث والتطوير مرد ودية كبيرة على الاقتصاد.

ثانيا: دور إدارة المعرفة في إقتصاد المعرفة

ان إدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة أيضاً ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى "صناعة المعرفة"، التي أصبحت اليوم من أكثر الموضوعات تداولاً. و هناك عدة أسباب تجعل المعرفة أساسية في المجتمع، وخصوصاً للمنظمات المهنية الخدمية ومن بين هذه الأسباب¹:

1- زيادة حصة الصناعات المولدة للثروة التي تعتمد على تكثيف المعرفة. مثل صناعة الوسائط، المواد الصيدلانية، التكنولوجيات المتطورة، والخدمات المهنية، كلها استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عدة أضعاف عما هو عليه الخال في الصناعات التقليدية.

2- زيادة في قيمة الأصول غير الملموسة. فقيمة العديد من المنظمات كما تعكسها أسعار أسهمها هي عادة عشرة أضعاف أو أكثر من قيمة أصولها المسجلة في الحسابات المالية. الفرق يعود بشكل كبير إلى رأس المال الفكري ، الذي يؤدي إلى زيادة الأصول غير الملموسة، كالعلامة التجارية براءات الاختراع وحقوق التأليف والأشكال الأخرى من الملكية الفكرية، والخبرات العلمية .

3- نمو الأسواق التي تتاجر بالأصول المعرفية. حيث هناك زيادة في عدد تجار الأصول غير الملموسة، من سمسرة البورصة إلى التجار في المشتقات المالية، فهم أنفسهم منتجات معرفية صرفة تكونت من الإبداع الإنساني.

ان دخول المنظمات في إقتصاد المعرفة مرهون بكفاءة برنامجها لإدارة المعرفة، والذي يتطلب مجموعة من الأمور أهمها⁽²⁾ :

¹ - Skyrme, J.David ,.Knowledge Management: Making It Work, <http://dev.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm>

² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

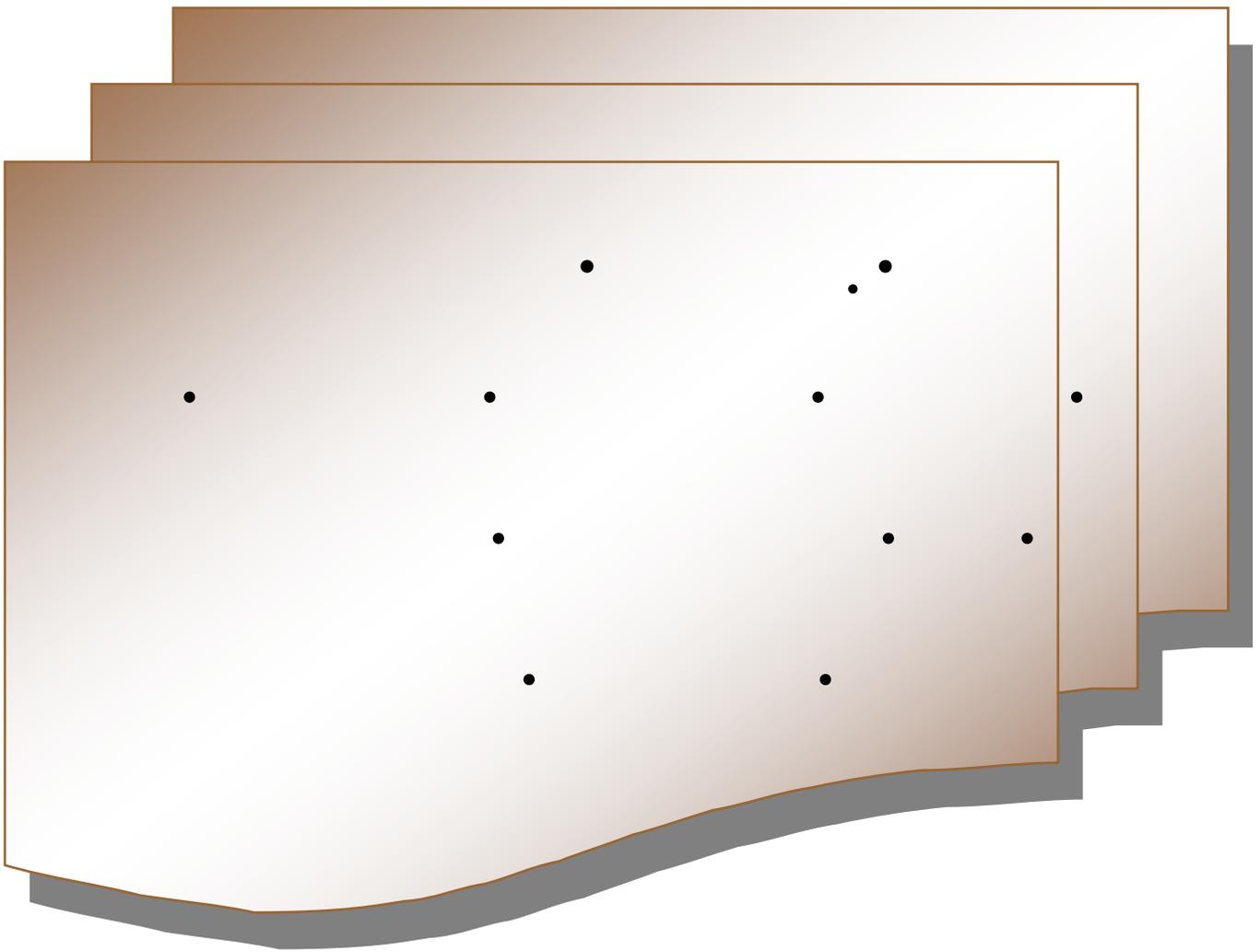
- ا- الإعتراف بالمعرفة والرأس المال الفكري كموجودات جوهرية و أكثر أهمية من الموجودة المادية الملموسة، والإعتناد على استراتيجيات ملائمة في إدارة المعرفة.
- ب- وجود هياكل تنظيمية مرنة، ونماذج إدارية جديدة.
- ت- التركيز على مهارات و القدرات وخبرات الموارد البشرية.
- ث- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة و المشاركة بها.
- و تلعب الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي حيث تحتاج هذه المعرفة لإدارة فعالة لإستخراجها ومعالجتها ثم استثمارها، حيث توفر ادارة المعرفة كافة العمليات و التقنيات اللازمة لذلك والانتقال من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق.
- تهدف إدارة المعرفة أيضا إلى تقديم طريقة واضحة وعملية للتعامل مع تحديات اقتصاد المعرفة بطريقة نظامية، فنتاج إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها، والتي تعد المورد الرئيسي الذي يقوم عليه اقتصاد المعرفة.

خاتمة الفصل

لقد أصبحت المعرفة موجودا أساسيا و موردا هاما من الموارد الاقتصادية و ذات خصوصيات، مما جعل تداخلا كبيرا بين مجموعة من الظواهر والعمليات والمفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها ومن هذه المفاهيم: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد الجديد... الخ. و لقد بات من أهم مقومات نجاح المنظمات القدرة على اللحاق بالمتغيرات التي يشهدها هذا العصر، عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية و التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال واستخداماتها في مجال المعلومات.

لقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمنظمات ، ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم.

ان مفهوم إدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة يقومان على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المنظمة ، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة.



مقدمة الفصل

في ظل اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة وتسارع وتيرة الإبداعات التكنولوجية أصبحت منظمات الأعمال وأغلب المهن تواجه ضغوطا متزايدة نحو أحداث التغيير والتطوير في وقت أصبحت فيه المعرفة المورد الاقتصادي الرئيس.

ان إدارة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المنظمة تواجه تحديات كثيرة في عصر المعرفة. إذ تغيرت الطريقة التي تتجز فيها هذه الوظيفة، مما أثار التساؤل حول أهمية وقيمة الوظائف والمهارات التقليدية، الأمر الذي يتطلب تبني أفكار وأساليب عمل وتطبيقات تختلف عن السابق، فضلا عن امتلاك مؤهلات ومهارات كان لا يعار لها اهتمام في الماضي. وهذا يعني أن اقتصاد المعرفة قد انعكس على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية و طرق تسييرها.

واستناداً إلى ما تقدم ، جاء هذا الفصل ليتناول تأثيرات اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ووظائفها وانعكاسات ذلك على المنظمة .

المبحث الاول : مدخل إلى نظم المعلومات

يعرف مصطلح النظام بصفة عامه بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والأجزاء المتكاملة التي تعمل ضمن حدود، وتتفاعل مع بعضها لكي تحقق احد أو مجموعة من الأهداف والأغراض المحددة¹ ، أما مصطلح نظام المعلومات فهو أسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية ، لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومة كونها موردا أساسيا ، لذلك أصبح لنظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر .

المطلب الأول : مفهوم نظم المعلومات ومكوناته

أولاً: مفهوم نظام المعلومات

تطورت نظم المعلومات عبر مراحل متعددة بدءا بالنظرية الإدارية العلمية، التي تعتمد على جمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة التجارية وعمليات البحث والتحليل و التجديد لاكتشاف الطرق المثلى في إدارة الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية و تطبيق المنهجية العلمية والاعتماد على عمليات التخطيط الإستراتيجي، ومعالجة البيانات والمعلومات بواسطة النظم الحاسوبية.

فنظم المعلومات هي النظم المعتمدة على استثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت جزءا من حياة الإنسان المعاصر والمجتمع الحديث، فلقد غيرت نظم المعلومات بنية الإدارة ووظائفها وأساليب تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال ، كما تغيرت أدوار نظم المعلومات في المنظمات الحديثة، فلم تعد هذه النظم مجرد أدوات حاسوبية لتسجيل البيانات ومعالجتها وإنتاج المعلومات وإصدار التقارير، وإنما هي اليوم نظم عمل وإدارة مندمجة مع تدفقات العمل في جميع المستويات والأبعاد، وبالتالي اصبحت عنصرا محوريا

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2002 ص61

في عملية تشكيل المنظمة وقاعدة بداية يعتمد عليها في بناء وتطوير النظم الوظيفية، وعلاقتها الداخلية مع البيئة التنظيمية و الخارجية في بيئة الأعمال.

ويعرف النظام بشكل عام ، بأنه مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة لتحديد هدف مشترك في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تستقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية)¹، أما من وجهة نظر المدرسة النظامية فيعرف النظام بكونه مجموعة

نظم فرعية مترابطة فيما بينها تسمح بالعمل ، واتخاذ القرارات ، وتخزين المعلومات² . والمبدأ الأساسي لهذه المدرسة هو أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتلقى مدخلاته من البيئة الخارجية المحيطة به على شكل مواد أولية ، معلومات أفراد ...إلخ ، بحيث تجرى عليها تحويلات معينة لتصرف مخرجاتها نحو المحيط في شكل منتجات مادية أو خدمات أو معلومات مخرجة ...إلخ .

و مما سبق يمكن القول ان تعريف النظام يجب ان يكون مشتملا على ثلاثة عناصر :

— أن يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء .

— أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على البعض

— أن تعمل هاته الأجزاء معا في سبيل تحقيق هدف مشترك .

فالمنظمة لا تعمل في فراغ إنما هناك بيئة خارجية وقوى بيئية من شأنها أن تؤثر على البيئة الداخلية ، كما من شأنها ان تتأثر بهذه المتغيرات الداخلية ، اي اعتبار المنظمة كنظام كلي رئيس، يضم أنظمة فرعية أو جزئية تتداخل وتتفاعل فيما بينها ، والمنظور النظامي يرى أن المنظمة تتكون من ثلاث أنظمة فرعية ، أفراد وأصول مادية ومالية ...وغيرها.

¹ - طارق طه ، نظم المعلومات الحاجات الآلات من منظور إداري معاصر، منشأ المعارف الإسكندرية ، 2002 ، ص37

² - Camille Moigne, organisation du système d'information de gestion , Edition Foucher, paris,2001,p.7

ومن هذا المنطلق جاءت العديد من التعاريف لنظم المعلومات ، فيعرف على أنه مجموعة من المكونات تهدف إلى إنتاج معلومات محددة¹، كما ينظر إليه على أنه "مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض بواسطة تدفق المعلومات وبشكل أدق ومفصل ، نظام المعلومات هو مجموعة مركبة ومبنية تعمل وفق تقنيات و إجراءات وقواعد موجهة لتحقيق امتلاك ، تخزين ، معالجة ، ونشر المعلومات ، بهدف مساعدة الأفراد والجماعات في المنظمة لاتخاذ قرارات التسيير اعتمادا على مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والحاسوبية ، التي ترافق عمليات جمع وتخزين وبحث ونشر و استخدام المعلومات في مجال وظائف نشاط المنظمة².

ان نظام المعلومات يعتبر كنظام جزئي في المنظمة ، فهو مرتبط بالنظام التنفيذي ونظام القيادة (الذي يحدد الأهداف ويتخذ القرارات)³ ، حيث يلعب نظام المعلومات دور خاص من خلال التنسيق بين هذين النظامين الجزئيين ، يهتم النظام التنفيذي بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تحقيق الأهداف المسطرة من طرف نظام القيادة ، هذا الأخير يعدل ويراقب النظام التنفيذي بإصدار قرارات خاصة بعمله.

ثانيا :مكونات نظام المعلومات

يتكون نظام المعلومات من الأفراد و الأجهزة و البرمجيات و البيانات وهي تمثل الموارد الأساسية الأربعة لنظم المعلومات.⁴

1-الأفراد (الموارد البشرية)

هناك العديد من الأفراد الذين يقومون بوظائف مختلفة في نظام المعلومات، من إعداد البرامج، والتشغيل، ومركز البيانات، وأمن النظام، حيث يتولى مدير نظام المعلومات

¹ - كامل السيد غريب وفادية حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري، الرياض، 1997، ص: 45

² _ Armand Dayan et autres , Manuel de gestion , Ellipses Ed , 1999,p.949

³ - Bounfour Ahmed , Le management des ressources immatérielles , maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Ed.Dunod ,Paris,1999,p. 123 .

⁴ - عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سابق ، صص 64-65 بنصرف

الإشراف على هذه الوظائف. وتتطلب الرقابة الفعالة على نظام المعلومات وضرورة الفصل بين كل من هذه الوظائف، كما يتطلب العمل في الوظائف المختلفة المتعلقة بنظام المعلومات ضرورة توافر مهارات وخبرات معينة خصوصا في مجالات تحليل وتصميم الأنظمة وصياغة البرامج وتشغيل الحواسيب وحفظ البيانات، وتختلف الخبرات والمهارات المطلوبة بحسب العمل الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم، وتقدم العديد من التنظيمات برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة لنظم المعلومات.

2- الأجهزة

هي مجموعة الآلات و الوسائل المادية ذات التقنية العالية التي تساعد في استقبال ومعالجة ،وتسيير المعلومات (الحاسوب حيث يتضمن أربعة أجزاء رئيسية وهي : وحدة الإدخال ، وحدة التخزين ، وحدة التشغيل ، وحدة الإخراج) وتتمثل وحدة الإدخال في الوحدة التي تتلقى التعليمات التي تعبر عن الخطوات التي يجب إتباعها لحل المشكلة والبيانات التي يتم إجراء هذه الخطوات عليه ، كما قد يتم إدخال البيانات إما على أقراص أو شرائط ممغنطة أو بطاقة مثقبة- مع أن استخدامها قد تراجع بشكل كبير مع تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية-، ويتحدد نوع وحدة الإدخال ونوع وسيلة الإدخال بحسب متطلبات نظام المعلومات المعين.

3- البرمجيات

تعتبر البرامج التشغيلية عن مجموعة البرامج والتعليمات التي توجه أنشطة الحاسوب ،وتتضمن هذه البرامج والتعليمات مجموعة من التعليمات العامة التي يتم تخزينها داخل الحاسب والتي تتولى مراقبة وتنسيق الأنشطة التي تقوم بها أجزاء الحاسوب، حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات عادة اسم «البرامج الأساسية» أو «برامج الرقابة» أين يقوم موردو الحواسيب عادة بتوفير مثل هذا النوع من البرامج .كما ، تتضمن البرامج التشغيلية مجموعة من التعليمات الخاصة والتي توجه إلى وحدة التشغيل للقيام ببعض العمليات على

بيانات معينة وتحديد موقع هذه البيانات داخل وحدة التخزين؛ حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات « برامج التطبيق » وذلك نظرا لأنها تستخدم لإجراء عمليات تشغيلية معينة على بيانات معينة للحصول على نتائج معينة، ويمكن أن تتم كتابة هذه البرامج عن طريق مستخدم الحاسوب كما يمكن شراؤها من موردي البرامج، وهناك العديد من اللغات التي يمكن استخدامها في كتابة هذه البرامج مثل لغات، Delphi Visual، Basic .1

4- البيانات

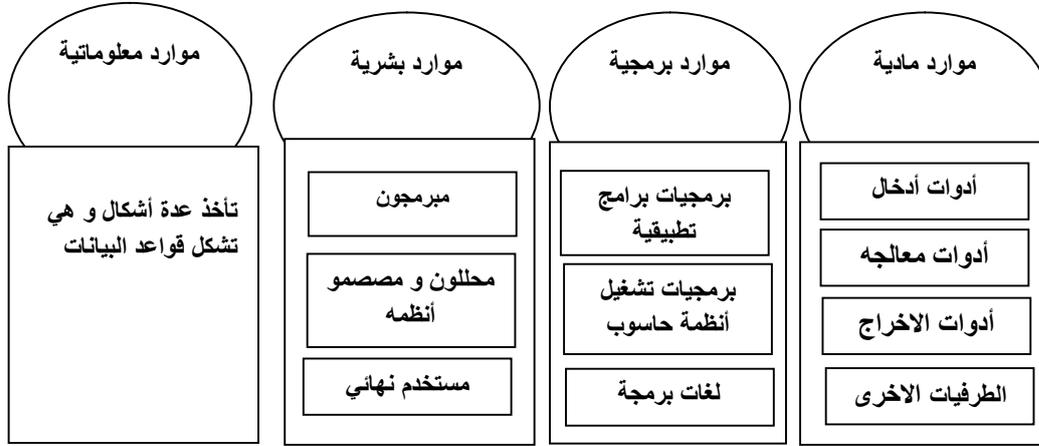
تعبر البيانات عن حقيقة أو حدث معين، أما قاعدة البيانات فهي مستودع لجميع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات، ويتطلب تكوين وصيانة قاعدة للبيانات استخدام العديد من الأساليب لتنظيم عناصر البيانات بطريقة توفر إمكانية الوصول إليها بطريقة فعالة وفي نفس الوقت تكون خاضعة للرقابة، وقد جرت العادة في الماضي على ترتيب البيانات في سجلات منطقية تتابعية؛ وتتضمن قاعدة البيانات في النظم الحديثة تعريف كل عنصر من عناصر البيانات وتسجيله مرة واحدة في جميع الملفات، وتنظيمها لأغراض التوصل الكفاء للمعلومات على أن يكون ذلك عن طريق الأفراد المسؤولين فقط، كأن تكون المعلومات عن المبيعات متاحة فقط لرجال التسويق؛ ويفيد ذلك في ربط البيانات بالنواحي الوظيفية لمستخدمي المعلومات وتحسين كفاءة تدفق المعلومات المطلوبة بالإضافة إلى سرعة الحصول عليها، مما يرفع من كفاءة القرارات المتخذة بناء على هذه المعلومات².

و الشكل (1-4) يوضح مكونات نظام المعلومات

1 - عماد الصباغ ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها) ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر ، عمان ، ط1 ، 2000، ص 85

2 - Camille Moigne ,op .cit , p .13 .

شكل رقم (4 - 1) مكونات نظام المعلومات



Source/Accounting Information Systems (10th Edition) (Accounting Information Systems) (Hardcover) - cte.univ-setif.dz/coursenligne/challour_wissem/res/res.doc-Page3 بتصريف

المطلب الثاني: وظائف و أبعاد نظام المعلومات

على غرار باقي الأنظمة الأخرى الموجودة في المنظمة ، لنظام المعلومات وظائف بإختلاف انواعها ، تسمح له بتحقيق الأهداف الموجود من أجلها .

اولا- وظائف نظام المعلومات : يتم تحديد وظائف نظام المعلومات في أربعة مهام

أساسية¹:

1- الجمع والحجز: تعبر هذه الوظيفة عن اختيار وتحديد كل البيانات اللازمة، سواء من داخل المنظمة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة ،وتقوم بالمقابل بأعمال استماع ، تحليل وتسجيل ، وتحتاج كذلك إلى الملاحظة ، وبصفة عامة تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:

أ- الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنظمة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد إلى عدد من السنوات، و يمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين:

1 - Bressy (G) et Konkuyt(C) ,Economie d'entreprise , Edition Sirey 5.Ed, Paris,2000,p.100

- معلومات خارجية: تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة من قانونية واقتصادية واجتماعية وسكانية وجغرافية وتكنولوجية وسياسية، وكذلك تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنظمة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المنظمة ومزاوتها لأنشطتها من عاملين وممولين ومساهمين وعملاء وحكومة ومنافسين.
- معلومات داخلية: تعبر عن إجمالي نشاط المنظمة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة؛ ويتضمن ذلك معلومات إنتاجية وتسويقية وتمويلية وخاصة بالأفراد والعلاقات العامة والبحوث والتطوير.
- ب- الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وعليه فإن حاجتها للمعلومات الخارجية تقل عن حاجة الإدارة العليا، كما أنها تحتاج إلى المعلومات التالية:
 - معلومات عن سوق توزيع المنتجات، وسوق الخامات المستخدمة في الإنتاج.
 - معلومات عن التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف خلال فترات محددة.
 - معلومات عن سير العمل ومعدلات الأداء الفعلي ومعايير الأداء وتحديد انحرافاته لتحقيق الضبط والرقابة.
 - معلومات عن تسيير العمليات المالية في المنظمة، وبينها وبين غيرها.
 - معلومات عن تكاليف التشغيل.
 - معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء.
- ت- الإدارة المباشرة: تقوم الإدارة المباشرة بتلقي التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا، وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة.

2 - التخزين : تحفظ جميع المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، بإستعمال وسائل تقنية (ملفات) وتنظيمية(طرق الارشيف، الحماية ضد القرصنة والتدمير)، ويتم ذلك عن طرق الملفات وقواعد البيانات، تخزين البيانات يسمح للنظام بتأدية دوره كذاكرة خاصة فردية أو جماعية ، إذ يمكن من الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والحفاظ عليها إلى حين ظهور الحاجة إليها .

3 - المعالجة : تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات والمعطيات الخامة للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض أي تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة، و يتم تشغيل البيانات تهدف إعداد المعلومات الجاهزة للإستعمال التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

4 - بث وإرسال المعلومات : بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من تشغيل النظام ،حيث تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين سيستخدمونها، في الوقت المناسب وفي شكل يمكن من إستغلالها مباشرة والتي تسمح لهم بضمان أداء نشاطهم ، وتأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

كما يجب أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين، بين النظم وبين المستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات، ويتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج و المعايير الموضوعة للأداء. ويأخذ الاتصال أشكالا عديدة فقد يكون شخصيا (بالمقابلة الشخصية أو بالهاتف) أو بالمستندات (بالتقارير المكتوبة) أو مرئيا (على شاشة الحاسوب) أو غيرها ، وتجدر الإشارة إلى أن :

1- الحصول على معلومة دقيقة وصحيحة يتطلب وجود رقابة على عمليات الإدخال، المعالجة والمخرجات للتأكد من أن النظام ينتج ويقدم المعلومات وفق المعايير المفترضة

عند تصميمه، ويعتمد ذلك على مجموعة من الإجراءات والقواعد الرقابية التي تضمن صحة المدخلات ، عمليات المعالجة والمخرجات .

ب- وجود التغذية العكسية التي تهدف إلى تقويم نتائج عمل النظام ، وتصحيح الهدف إذا كانت فيها عيوب ، وهو ما يتطلب إجراء تعديلات على مدخلات النظام وطرق المعالجة ، حتى يتمكن من توفير معلومات تلبي احتياجات المستخدمين.

ثانيا - ابعاد نظام المعلومات

يتم العمل من أجل دمج نظم المعلومات مع البنية الداخلية للعمليات للأنشطة المختلفة، بهدف تعزيز المنافسة المستتدة على القدرات، وذلك من خلال تكريس نظم المعلومات لإسناد العمليات الرئيسية في المنظمة ، مما يعني أن نظم المعلومات هي ضرورة إستراتيجية لتنافسية المنظمة . ومن بين الأبعاد الجوهرية لنظام المعلومات في المنظمة ما يلي:¹

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وتعتبر عن مختلف الأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتكنولوجيا الاتصال لربط نظم الحاسوب وبناء الشبكات بأنواعها المختلفة، فالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تشكل قاعدة انطلاق تقنية لجميع النظم المستخدمة في المنظمة.

2- المنظمة : و المقصود هن البنية التنظيمية ونظمها الوظيفية الفرعية المتمثلة بمجالات الأنشطة الرئيسية مثل: العمليات، التسويق، الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، ويقع نظام المعلومات ضمن هذه البنية ويعمل في إطارها، فنظام المعلومات لا يوجد في فراغ ولكن ضمن بيئة تنظيمية ووظيفية محددة.

3- الإدارة: تعتبر الإدارة العنصر الأهم في توليفة نظم المعلومات، ويتوقف نجاح نظام

1- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ،صص:

المعلومات على كفاءة الإدارة في استثمار موارده واستخدامه في عملية تكوين القيمة، من خلال المعلومات التي يقوم بإنتاجها، والدعم المقدم للأنشطة والعمليات.

المطلب الثالث : تصنيف نظام المعلومات

رغم الأنواع و التصنيفات المختلفة لأنظمة المعلومات ، إلا أنها تتشابه وتتداخل في وظائفها وأهدافها ، فكل نظام معلومات مهما كان مستواه ، قدراته ومكوناته يساهم بطريقة أو بأخرى بمساندة عملية إتخاذ القرارات .

1- تصنيف أنظمة المعلومات حسب المستويات الإدارية : نظرا لأن أي منظمة تتضمن

مستويات إدارية مختلفة ، وكذلك اهتمامات وتخصصات مختلفة ، فإنه ليس هناك نظام واحد يستطيع توفير كل المعلومات التي تحتاجها تلك المستويات المختلفة في المنظمة

أ- نظام معلومات المستوى التشغيلي: يتمثل دور هذا النظام في مساعدة المديرين على المستوى التشغيلي على متابعة وتقييم الأداء للأنشطة والمعاملات الخاصة بالمنظمة مثل : المبيعات ، العملاء ، التأمين ، تدفق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج ، وحركة الموال من مصاريف وإيرادات ، مواعيد الحضور إلى العمل ، تسجيل ساعات العمل لكل فرد والرقابة الآلية على المخزون ،الخ. وتتصف هذه الأنشطة بالروتينية .

ب- نظام معلومات مستوى المعرفة : يدعم هذا النظام الموظفين الذين يعملون في مجال المعرفة والبيانات في المنظمة، ويتجسد في أشكال مختلفة من نظم التسجيل والحفظ والتوثيق.

ت- نظام معلومات مستوى الإدارة : يتم تصميم هذا النظام ليستخدم في العمليات الإدارية مثل : التوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات ، ويوفر التقارير الدورية التي تتعلق بالتشغيل والأداء .

ث- نظم معلومات المستوى الاستراتيجي : يساعد الإدارة العليا في المنظمة على تحديد ومعالجة القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل ، سواء داخل أو خارج المنظمة

والهدف منه هو تحقيق التلاءم بين التغيرات الخارجية والداخلية للمنظمة ، وبين إمكانياتها وقدراتها¹.

2 – تصنيف نظم المعلومات وفق التخصص الوظيفي : يمكن أن يكون لكل وظيفة في المنظمة نظام معلومات خاص بها ، ومن أهم تطبيقات هذا النظام نجد :

أ- نظام المعلومات التسويقي : يقدم نظام المعلومات التسويقي كل ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات ضرورية لتنفيذ أنشطتها واتخاذ قراراتها²، وتتعلق هذه المعلومات بكل من الزبائن ورغباتهم ، الأسواق وشرائحها ، الأسعار ومستوياتها ، المبيعات المنافسة... إلخ، بحيث تسهل هذه المعلومات للمسيرين الوقوف على تطور المبيعات لكل منتج وأداء كل بائع أو وحدة بيع.

ب- نظم معلومات الإنتاج والعمليات : نظم معلومات الإنتاج والعمليات يعمل على تجهيز الإدارة بمعلومات منظمة حول : حجم الإنتاج ، مستويات المخزون ، الجودة والصيانة³.

ت- نظم معلومات الموارد البشرية : إن الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هو تلبية احتياجات الموارد البشرية من المعلومات ، التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين لغرض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة ، بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة الإدارة ، وتوجيه الموارد البشرية ، وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية مع تحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة⁴.

1 - ثابت إدريس عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 188-189

2 - Claude Demeure, Aide-mémoire Marketing, éditions Sirey , 3 édition, 2001,p.45.

3- ثابت إدريس عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

4 - Benoit Aubert ,les technologies de l'information et l'organisation, gaétaumoin, Québec, Canada,1997,P.33.

ث- نظم معلومات المحاسبة :إن نظام المعلومات المحاسبي يسمح بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بتكاليف مختلف الأنشطة داخل التنظيم ، تدفقات الأموال ، حسابات النتائج ، ميزانيات ...إلخ.

فنظام المعلومات المحاسبي يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية كنظام الطلبيات، نظام مراقبة المخزون، نظم إدارة حسابات الزبائن والموردين ، نظم الأجور ، دفتر الأستاذإلخ، كل هذه النظم تعمل معا من اجل متابعة تدفقات الأموال الداخلة والخارجة (الإيرادات والتكاليف) .

ج- نظم معلومات المالية : ما نظم معلومات المالية تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات الخاصة بنواحي تمويل الأعمال، تخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها في الأعمال¹، إذن هذا النظام جاء استجابة لحاجة المسيرين ومساعدتهم في تسيير الخزينة ، الأسهم والسندات ، تمويل وإعداد الميزانيات المتعلقة بالاستثمارات طويلة وقصيرة الأجل ، والتنبؤ والتخطيط المالي .

3 – تصنيف نظم المعلومات حسب نوع العمل : توجد أنواع متعددة لنظم المعلومات وكل نوع يعتمد على نوع العمل الذي يؤديه والمهام التي يقوم بها .

أ- نظم معالجة المعاملات : يهدف هذا النوع من النظم إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ، ويعتمد هذا النظام على الحاسوب (مبرمجة) لتسجيل البيانات الروتينية اليومية ، دون الاهتمام بإتخاذ القرارات ، وهذه الأنظمة تؤهل المنظمة للمحافظة على علاقاتها بالبيئة الخارجية ، حيث تسمح بالنظر إلى المنظمة بعمق ومتابعة ما يجري فيها يوميا .

ب- نظم تجهيز المكاتب آليا (أتمتة المكاتب): تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى المعرفي للمنظمة ، وتعد نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات ، والتي يمكن

1 -Benoit Aubert, op.cit, p .38.

إستخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب ، وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية ، المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة ، ومن الأمثلة عن هذه النظم نجد البريد الالكتروني ، شبكات الحاسوب ...إلخ¹.

ت- نظم المعلومات الإدارية : تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى الأعلى للمنظمة وهي أنظمة معلومات مبرمجة ، وتغطي طيفا واسعا من مهام المنظمة ، يعتبر نظام قادرا على تكامل البيانات المتدفقة من مصادر مختلفة ، قصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية ، وتعتمد على نظم تشغيل المعاملات للحصول على تلخيص وتجهيز التقرير حول العمليات الأساسية للمنظمة ، والبيانات الخاصة بالمعاملات والخاصة بنظم تشغيل المعاملات يتم ضمها معا وتقديمها عادة في تقارير طويلة والتي تتم وفقا لجدول زمني معتاد .

ث- نظم دعم القرارات : تقع ضمن المستوى الأعلى للمنظمة، تهدف إلى مساعدة المديرين عند إتخاذ قرارات غير بنائية وغير متكررة، أي لا يمكن تحديدها مسبقا كما يعتبر كحزمة من أدوات الكمبيوتر التي تسمح لصانع القرار من التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر لخلق معلومات مفيدة ومؤثرة في عملية صنع القرارات² .

ج- نظم دعم القرارات الجماعية : تم تصميمها لتحسين أداء فرق العمل الجماعي حيث تستعمل هذه النظم عندما تحتاج جماعات العمل التعاون سوية لصنع قرارات غير مهيكلة أو شبه مهيكلة ، فهي تتيح المجال أم الجماعة بالنقاش وتبادل المعلومات بشكل واسع إذا ما أستخدمت نظم الحاسوب ، التي ترعى عمل الجماعة مع جماعة أخرى عبر شبكات الحاسوب .

1 - - مزهر شعبان العاني ، مرجع سبق ذكره ، ص272-273

2 - ثابت إدريس عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 193

ح- نظم دعم المديرين التنفيذيين : يستخدمها المديرون في المستويات الإدارية العليا فهي تخدم أساسا المستوى الاستراتيجي في المنظمة ، وتساهم في إتخاذ القرارات غير المبرمجة، كما انها تحصل على معلومات مختصرة من نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات ، مع إستخدام هذه النظم في نشاطها برامج الرسوم البيانية ، والبرامج الجاهزة الأكثر حداثة .

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

إن هدف نظام المعلومات أيا كان، هو السماح بتبادل المعلومات بين مهام قيادة المنظمة ومختلف أنظمتها الفرعية العملية. و بصفة عامة هو كما سبق الذكر في المبحث السابق، جملة العناصر (من أفراد، أجهزة برمجيات ... الخ) التي تسمح باقتناء، معالجة، الاحتفاظ و بث المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم و خصائص نظام معلومات الموارد البشرية و أهميته

أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كانت وسائل التعامل مع المعلومات في السابق تتسم بالبدائية والبساطة وعدم الفاعلية، إذا كانت تنحصر في تجميع البيانات في صحف أو سجلات ،وكذلك حفظ المستندات والأوراق التي تحتوي على بيانات هامة عن الأفراد في ملفات تخزن في أماكن للحفظ، ويتم التعامل فيها يدويا¹.

و لكن مع تقدم الحاسبات الآلية والشبكات الداخلية في المنظمات، و تطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الفضائية والإلكترونية، فقد أصبح من الميسور تصميم و تشغيل نظم فعالة للمعلومات في مختلف مجالات النشاط، و منها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي جعل الإدارة في موقف أفضل كثيرا ليس فقط من حيث وفرة المعلومات وحدائتها بل أيضا من حيث سهولة التعامل معها بالحفظ والتحديث والتداول و الاسترجاع، و إمكانية استخدام معلومات من مجالات مختلفة و من أماكن متباعدة و تجميعها في نسق متكامل يحقق رؤية اشمل لقضايا الموارد البشرية، و تتيح القدرة الأعلى لاتخاذ القرارات. حيث أصبح ضروريا وجود نظم مرنة و فعالة وشاملة ومتداخلة ومباشرة للتعامل معها للحصول على ما يحتاج له من معلومات² . و يمكن تعريف نظام

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2001، ص 435.

² -علي السلمي، مرجع سابق، ص ص : 435،436.

معلومات الموارد البشرية بالنظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة تحليل وبتث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية.¹ أو هو: ذلك النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية للتدريب التطور والتحفيز والترقية....إلخ.²

أو هو: نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية. أو هو: نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات علاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهدافه المنظمة.³

إن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة استخدامها من قبل المديرين. وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء (قاعدة بيانات) تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4 - 1) نظم معلومات الموارد البشرية				
نوع النظام	توفير الأفراد	التكوين/ التطوير	مراجعة الأداء	إدارة المكافآت
نظم المعلومات الاستراتيجية	تخطيط القوة العاملة	تخطيط النجاح	تخطيط مراجعة الأداء	كلفة العقود - التنبؤ بالرواتب
نظم المعلومات التكتيكية	تحليل الميزانية تحليل ترك العمل كلفة ترك العمل الغياب/ الأداء	كفاءة التكوين ملائمة الوظائف	تصميم الأداء/ التكوين	كفاءة المكافآت نماذج منح المكافآت
نظم المعلومات التشغيلية	التحفيز/ مسح المقابلات المهيكلة/ تخطيط القوة العاملة الجدولة نماذج الاختيار	مسح المهارات	برامج التقويم التي تعتمد على الحاسوب	قيمة المكافآت

المصدر : محمد الصيرفي ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2008، ص:90

¹ - Nadège Gunia, la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication , Thèse de Doctorat en sciences de gestion , Univ- Toulouse I, Paris, ,2002, P145

² - سهيلة عباس ادارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان 2003 ، ص 322

³ - قاسم عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، 1994، المجلد (43)، ص 216.

ثانياً: خصائص نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته:

1- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية : من خلال التعاريف السابقة لنظام معلومات الموارد البشرية يتضح انه يمتاز بعدة خصائص أهمها:
أ. يعتمد نظام المعلومات البشرية على إجراءات محددة ومنظمة ومنطقية.
ب. يهتم هذا النظام شأنه شأن النظم العامة للمعلومات بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية أي ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري.

ت. إن نظام المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وأجر وحوافز وتخطيط للقوى العاملة وغيرها.
ث. إن الهدف النهائي لهذه النظم هو تعظيم وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أسمى وأعلى ما تملك منظمة من المنظمات ألا وهو العنصر البشري.
ج. بمعرفة أن الموارد البشرية تنتشر في جمع أجزاء المنظمة، يمكن القول أن العلاقة تبادلية بين نظم معلومات الموارد البشرية ونظم معلومات مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.

2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات والمخرجات والتحكم، والتغذية العكسية، والذاكرة .

وفي ما يلي توضيح لهذه العناصر¹ .

أ- المدخلات : عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة بالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى اربعة أنواع هي:

- البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم

¹ - مؤيد سالم و اخرون ، ادارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2002، ص، 268 و ما يليها

الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء والإعارة والإجازات والعقوبات....إلخ.

- البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

- بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

- بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوق الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً...إلخ .

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

- تسجيل ورصد تخزين البيانات

- تدقيق و مراجعة و تحديث البيانات

- تحليل و تفسير البيانات

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

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف .

- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطي وتوظيف .

- بيانات عن أوضاع العاملين، حالياً وسابقاً، ومستقبلاً.

عند البدء في تصميم نظام معلومات الأفراد يجب أن يحدد مخرجاته من التقارير المتاحة إليها سواء على مستوى إدارة الأفراد أو إدارة المنظمة. ولذلك يجب أن تتوفر النوعيات التالية من التقارير عن العمالة التي قد تختلف تفصيلاتها ونوعيتها من منظمة لأخرى .

ث- التغذية العكسية: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العملات حيث توضع كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط . إن هذه المعلومات العكسية تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام.

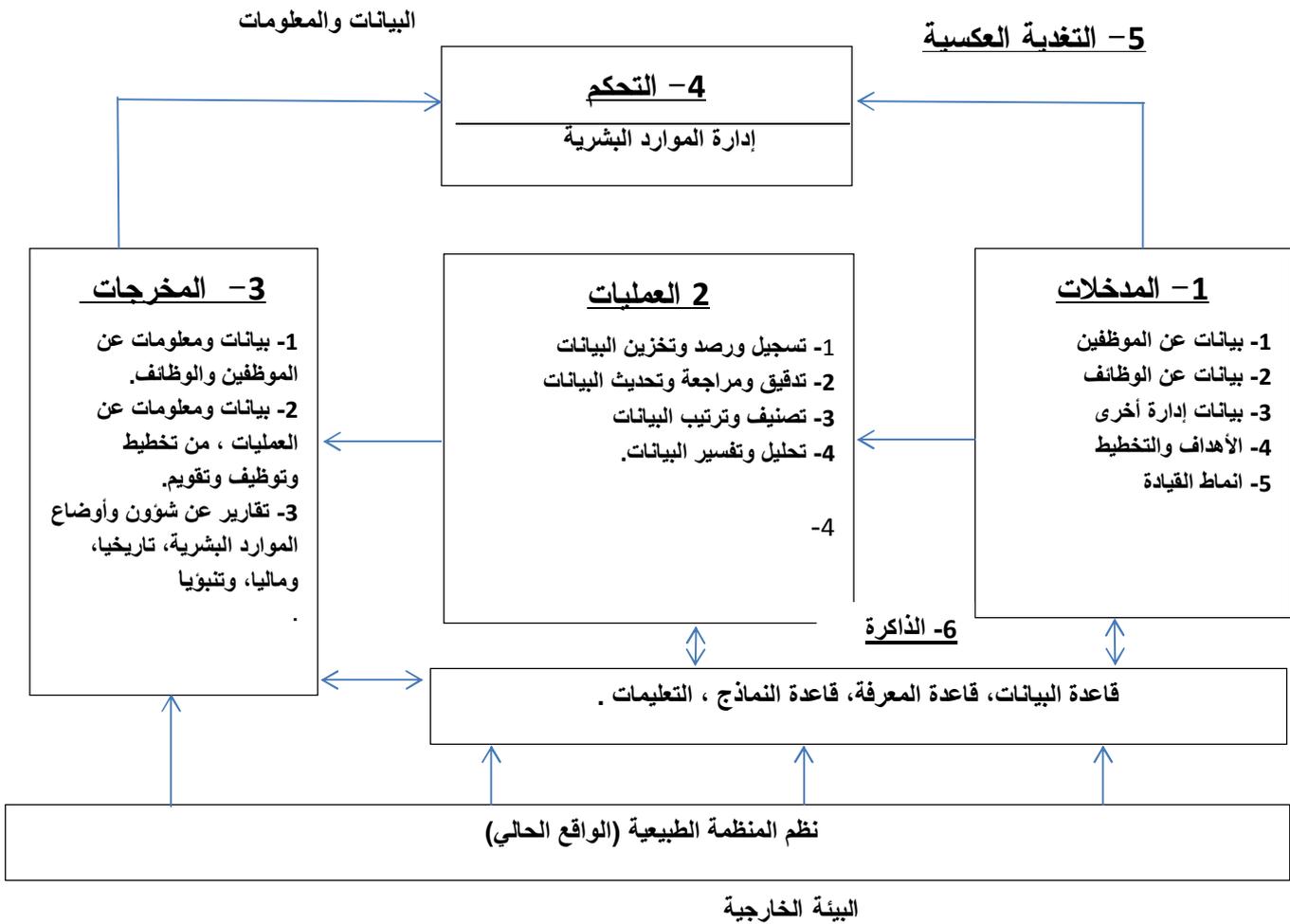
ج- التحكم : وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجرسات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة .

ح- الذاكرة : وهي الوعاء الذي تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام وتختلف أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون :

– الوعاء الورقي: يتمثل في الملفات والمستندات الورقية أي استخدام الأوراق
– الوعاء الفيلمي المصغر: ويتمثل في الميكروفيلم الملفوف والميكروفيش
الانتقائي.

– الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية: والتي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات .

الشكل رقم (4-3) يوضح مكونات نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: محمد الصيرفي ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص: 116

ثالثا: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: تستخدم نظم المعلومات جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل الكتروني وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات. ويقوم نظام المعلومات بتشغيل البيانات وتقديمها

للمستخدمين ، و تكمن اهمية نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات من أهمها الآتي:¹

1. تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
2. تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
3. السرعة في انجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.
4. تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الاداء.
5. تكشف نظم الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
6. تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

¹ - سهيلة عباس ، مرجع سابق ،ص223

المطلب الثاني : النظام المحوسب في بناء معلومات الموارد البشرية

لم يعد أمام المنظمات التي تتشد النجاح في عالم اليوم إلا الاتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشرية. وكلما أسرع في ذلك أصبحت في وضع أفضل ذلك لأن استخدام البرمجيات سيمكن المنظمة من تخزين ومعالجة واسترجاع وإخراج المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة وبدقة أكثر ويقلل من الأعمال الورقية وعدد الموظفين فضلا عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل الأمر الذي يقوم في النهاية إلى قرارات إدارية أكثر فاعلية في مختلف أنشطة الموارد البشرية .

لكن عمليات التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحسوب رغم فوائد العديدة ليست بالأمر البسيط ، إذ أن التحول يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، وهو يتطلب إيمان الإدارة بأهمية هذا التحول وإصرارها على إنجازه بالشكل الصحيح حتى وإن تطلب الأمر استشارة بعض الجهات الخارجية .

أولاً: التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحسوب:

بالإمكان تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام المحسوب على النحو الموضح في الجدول التالي .

جدول رقم (4- 2) يوضح مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحسوب في نظم معلومات الموارد البشرية	
المرحلة	محتوى الدراسة والتحليل
الأولى : دراسة الجدوى	<ul style="list-style-type: none"> - تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها . - تحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على استخدام المكنة - تحديد الأهداف من المكنة . - تحديد متطلبات التشغيل . - القيام بالدراسة وتقديم التقرير الأولي
الثانية : التصميم الدولي للنظام	<ul style="list-style-type: none"> - عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام - تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات . - تقويم البدائل . - تقديم التوصيات .
الثالثة : الدراسة الهندسية	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المتطلبات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة). - دراسة أولية عن تحليل التكلفة والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة . - اختيار التصميم (البديل) المناسب . - تقديم التوصيات . - إذا تمت الموافقة، يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد .
الرابعة: إختبار النظام ثم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> - اختبار الأنظمة الفرعية . - اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية
الخامسة: متابعة وتقييم النظام	<ul style="list-style-type: none"> - قياس الأداء . - تقويم الأداء . - إجراء التعديلات الضرورية . - التنفيذ . - المتابعة المستمرة .

المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص:134

ويترتب على هذا التحول نتائج إيجابية عديدة منها¹:

- التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية .
- ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة .
- تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفعالية .

¹ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص:135

- تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين. وفي تخطيط مختلف أنشطة الموارد البشرية الأخرى .
- تخفيض حجم المساحة المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الموظفين .
- زيادة الروح المعنوية ورضاء العاملين .
- تحسن وسائل الاتصال بين جميع أقسام وفروع المنظمة .

ثانياً: الطرق المستخدمة في عرض المعلومات

يمكن إيجاز الطرق المستخدمة في عرض المعلومات في إطار تنوع ادوار المستخدمين ومهامهم ا فيما يلي¹:

1. تقارير الحالات: وهي التقارير التي تعرض ببساطة المعلومات الجارية في المنظمة على شكل معايير، على سبيل المثال يمكن إعداد تقرير عن عدد و النسبة المئوية للموظفين حسب الجنس مثلاً، أو ملخص للنفقات الجارية و المدفوعات المستحقة، وفي الغالب يتم تصميم هذه التقارير بطريقة ترضي وتتفق مع القواعد القانونية السارية، كما يعتمد عليها عدد قليل من متخذي القرارات بصفة متكررة، وعلى المستخدمين أن يبتكروا ويطوروا هذا الاتجاه حتى يكون ذو معنى وذا أهمية لهم عند استخدامهم لهذا الاتجاه.
- 2- تحليل الفجوة: يقوم هذا الاتجاه على إعطاء المستخدمين هدف محدد و كيفية قيامهم بمقارنة ودراسة الموقف الحالي بالمعايير السائدة، بحيث يمكن للمستخدمين تحديد الفجوات بدقة، ويتضح من ذلك أن هذه الطريقة تركز على دراسة أسباب و كيفية استفادة المستخدمين من نظام معلومات الموارد البشرية في علاج و سد هذه الفجوات.

- 3- النماذج والتنبؤات: تذهب هذه الطريقة إلى خطوة أبعد مما سبق، حيث يتم استخدام أدوات و أساليب التنبؤ و الافتراضات المرتبطة بذلك لمعرفة ما قد يحدد مستقبلاً بناءً على الاتجاهات الحالية و الماضية، فمصفوفة النقل يمكن من خلالها التنبؤ بمستويات

¹ - محسن اسماعيل مرعج سابق ص 162 و ما يليها بتصريف

أخرى متعددة. ومن خلال أداة لنموذج/ التنبؤ يمكن للمستخدم أن يتفاعل مع البيانات محاولاً وضع الافتراضات المتعددة عما إذا كانت تنبؤاته قد تغيرت ، كل ذلك يتطلب أن يكون الفرد قادراً على فهم التنبؤات و تحديد بدائل استخدام النماذج.

4- النظم الخبيرة: تشبه نماذج التنبؤ إلا أنه يتم تطبيقها في القضايا الغامضة و غير الواضحة و التي لا يمكن للمستخدمين أن يضعوا لها صيغ رياضية بسهولة، و النظم الخبيرة تكون مبرمجة للمحاكمة و التقليد في مجال الأسئلة والمنطق وقواعد القرارات لأي خبير. ومثل هذه النظم يمكن تطبيقها في المشكلات مثل تلك التي تحدث عند تأنيب أو توبيخ أحد الموظفين، وعند تحديد مستوى الدفع "الأجر الذي يعكس أهمية الوظيفة، و أيضاً عند تحديد المهارات المطلوبة لفريق عمل جديد، و الاختبارات المتاحة من المزايا و الفوائد التي تكون أفضل بالنسبة للموظفين.

5- تشتت البيانات: والتي تستخدم عندما يكون هناك حجم كبير غير محدد من البيانات المنتشرة أو الموجودة، ولكن الحصول عليها يكون بطيئاً ، وهذه البرامج تعرض ببساطة بطرق وقنوات عديدة للبيانات، وأيضاً تسمح للمحللين بمهارة اكتشاف العلاقات بعيدة المنال أو الصعبة بين البيانات ، والمثال الجيد لذلك هو استخدام الرسوم البيانية وتمثيل مستويات الأجر لكل موظف كنقطة على الرسم البياني، وهذه البيانات المفككة تسمح للمحلل أن يكتشف بسهولة ما إذا كانت مستويات الأجر الممثلة على الرسم البياني بينها علاقة أم لا، والنظر إلى العلاقات المختلفة من حيث النوع ،وذلك من خلال التعرف على النقاط الفردية المنتشرة على الخط البياني وأيضاً للتعرف على خصائص الأفراد المعروضة بالنقط.

ومن خلال هذه الطريقة فإن المستخدم يجب أن يكون قادراً على الصياغة الجيدة للأسئلة ، حيث إن زيادة عدد هذه النظم يساعد المستخدمين على التعلم واكتساب الخبرة والجدول التالي يعطي ملخصاً لهذه المناهج .

جدول رقم (4-3) مناهج نظم معلومات الموارد البشرية وأدوار المستخدمين المقابلة لها	
دور المستخدم	مناهج نظم معلومات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة الموقف الجاري . • يقارن بالمعايير الشخصية الداخلية أو يتذكر المستويات الماضية . 	<p>1. تقارير الحالات:</p> <p>تقدم البيانات الجارية في شكل ملخصات عادة ما تتم طبقاً للقواعد الحكومية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الفجوات بوضوح. • تحديد أولويات سد الفجوات. • يحدد ذاتياً مسببات الفجوات. 	<p>2. تحليلات الفجوة:</p> <p>عادة ما تقدم البيانات الجارية بالإضافة إلى تحديد المعايير المقابلة لتلك التي تقارن بها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تجديد الاتجاهات بوضوح. • فهم التنبؤات والافتراضات . • ما هو التحليل الذي يحدد البدائل المحتملة للعوائد المستقبلية . 	<p>3. النماذج والتنبؤات:</p> <p>تعرض البيانات الحالية والماضية ويتم استخدام أساليب التنبؤ والافتراضات المستقبلية .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الإجابات الصادقة للأسئلة . • فهم قواعد القرارات . • يدرس التوصيات . • تنفيذ التوصيات 	<p>4. النظم الخبيرة:</p> <p>يتم تحديد الأسئلة التشخيصية وقواعد البيانات للخبراء، ويتم عمل التوصيات لحل المشكلات الغامضة والتي لا تساعد الخبراء أنفسهم في عمل التنبؤات الرياضية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتوصل إلى العلاقات المدروسة . • يفسر النتائج البيانية . • يفهم الأدوات البيانية المتاحة لاكتشاف العلاقات والاتجاهات . 	<p>5. تشتت البيانات:</p> <p>يعرض طرق عديدة لمعلومات الموارد البشرية إلى تسمح بيانا باكتشاف العلاقات، الاتجاهات والأنماط السائدة .</p>

المصدر: المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص:139

وعلى وجه العموم، فإن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية تبدأ من التقارير المبسطة للحالات إلى التفاعل الأكبر والقرارات التي تعتمد على استخدام الأدوات والنماذج. إن مزايا استخدام التكنولوجيا من غير شك سوف يؤدي إلى طرق أكثر سهولة وبساطة في المستقبل.

ثالثاً: قياس كمية المعلومات الناتجة من نظام معلومات الموارد البشرية

يقصد بكمية المعلومات مدى التغير في السلوك الذي يمكن أن تحدثه معلومة ما سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة بالنسبة لملتقى هذه المعلومة وهنا يمكن التفرقة بين الحالات التالية عند قياس كمية المعلومات.

1- إذا كانت المعلومات الواردة في الرسالة لم تغير وقوع حدث معين وكان احتمال حدوثه أكيد ، ففي هذه الحالة تقترب قيمة المعلومة بالرسالة من الصفر و نفس الأمر في حالة عدم وقوع حدث كان من المؤكد حدوثه .

2- إذا كانت المعلومات الواردة في الرسالة تفيد وقوع حدث ما وكان احتمال وقوعه يقترب من الصفر، في هذه الحالة تقترب كمية المعلومات الواردة بالرسالة إلى ما لا نهاية نظرا لتغير التوقعات بالكامل تجاه هذا الحدث، وكذلك في حالة وقوع حدث كان من المؤكد حدوثه بدرجة عالية تقترب من الواحد الصحيح¹.

3- إذا كانت المعلومات الواردة في الرسالة تفيد وقوع حدث ما، وكان احتمال حدوثه يقع بين الصفر والواحد الصحيح، في هذه الحالة تتوقف كمية المعلومات الواردة في الرسالة على احتمال وقوع الحدث قبل ورود الرسالة.

المطلب الثالث: تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية وأهم هذه التطبيقات الآتي²:

1- تطبيقات التوظيف : تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب وإستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة ، والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بهم وذلك على النحو التالي:

أ- جذب واستقطاب العاملين : يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية .
إن نظام الاستقطاب الفاعل يحقق للمنظمة ما يلي:

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة .

¹ د-رمضان عبد الحميد، نظم المعلومات المحاسبية -المفاهيم والتطبيقات -مطابع الدار الهندسية، بدون سنة نشر،ص31-39 .

² سهيلة محمد عباس ادارة الموارد البشرية مرجع سابق ص ص 329 و ما بعدها

- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة-الاختبار....).
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة .
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف¹.
- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف .
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف .
- ب- توفير قاعدة بيانات للعاملين: تحتفظ المنظمة عادة ببيانات حول العاملين في ملف كبير، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض منها:
 - إدارة الرواتب والأجور.
 - توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.
 - التخطيط للموارد البشرية.
- 2- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية : هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.
- تخطيط التعاقب الذي يؤكد على أن المنظمة لديها عاملين لابد أن توجههم إلى المواقع التي تشغرها بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في النشاطات، لذلك فإنه لابد أن تكون هناك العديد من الملفات منها:
 - ملف للعاملين مصنفيين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتكوين، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين

¹-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 329 ومابدها.

كما أنه بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل. الذي يتضمن تحليل حركية العاملين من ترقيات إلى انتقالات ومعدلات دوران وغيرها.

- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من خلال البيانات الخاصة بحركية العاملين، بحيث يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيين أو الاستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

أ. عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنتقات والترقيات من قسم إلى قسم.

ب. عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.

ت. عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد

والإقالة والنقل إلخ.

ولذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء كانت هذه القرارات لملاً الوظائف فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص .

3- تطبيقات إدارة الأداء : من الممكن خزن معلومات تقويم أداء العاملين في قاعدة

بيانات إلكترونية، إضافة إلى أن الحاسوب الشخصي ممكن استخدامه لهذا الغرض. إن

تطبيقات إدارة الأداء تساعد المنظمة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل

وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

والبرمجيات الخاصة بتقويم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقويم،

وبعد الانتهاء من عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي

قياسا بالمعايير المحددة.

إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحدد مشاكل الأداء وبيئة

العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

4- تطبيقات التكوين والتطوير: تستخدم تطبيقات التكوين بشكل اساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التكوين وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائص، محتوى البرنامج، وكلف التكوين....إلخ، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التكوينية الضرورية. إن قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التكوين تتضمن البيانات التكوينية ، إضافة إلى شهادة المهارات والخبرة التعليمية، كما يمكن استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التكوينية مرتفعة فيها، و يمكن استخدامها أيضا في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التكوينية المستقبلية.

5- تطبيقات الأجور والرواتب : تتضمن التطبيقات الخاصة بالأجور تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور، إضافة إلى تحديد الحوافز والمزايا. حيث يتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة وأية مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصل إلى صافي الأجور لكل فترة (شهريا أو سنويا) وفي بعض الأحيان يمكن ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى، وبحيث يتكامل مع هذه الأنظمة .

تتشارك قاعدة معلومات الأجور والرواتب مع قاعدة بيانات أخرى لغرض تقليل التكاليف، كما وأنه بالإمكان التخلص من المعلومات الزائدة و غير المهمة بهدف احتساب الأجور بسرعة.

إن تطبيقات الأجور والرواتب توفر للإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى، ولذلك فهي ذات أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع، كما وأنها تساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ان التطور السريع و زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات، أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية و الارشيف إلى ملفات إلكترونية، كما ان العلاقات بين أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين أضحت تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت، ومع تحويل وظائف عديدة كالتسويق والتمويل والمحاسبة و معظم العمليات إلى أعمال إلكترونية ، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية أيضا إلى إدارة إلكترونية

المطلب الأول : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية ، حيث يعرف نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باختصار بأنه تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى ، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.¹

ظهر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية النصف الثاني من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يعبر هذا المصطلح على كل ما يمكن أن تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتضيفه إلى تسيير الموارد البشرية عن طريق مختلف التكنولوجيات من انترنت ،انترانت وقواعد بيانات، أنظمة خبيرة وكل أنظمة المعلومات في تطوير عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية.

¹ - خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، ط1 ، القاهرة 2007، ص: 18

ويعرف التسيير الالكتروني " على أنه مجموعة من تطبيقات التكنولوجيا على الويب في مختلف مجالات وأنشطة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، أجور وتعويضات، مسار مهني، الاتصال، تقييم....الخ)¹

ومن التعريفات الأخرى التي تناولت هذا المفهوم ،من أهمها² :

1-استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

2-الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمات و العاملين بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

3-طريقة لتنفيذ استراتيجيات و إجراءات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشرة وواعي معتمد علي تقنيات الويب.

4-تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة علي الويب ي النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، و الذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية أوصول إلي المعلومات الخاصة بالموارد البشرية علي نطاق و اسع ، و كذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات .

مما سبق ، نرى أن التسيير الالكتروني للموارد البشرية ، شمل في تعريفاته على نفس العناصر التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية، وهي الاعتماد على الشبكات و الانترنت ، الإنترنت أو الأكسترنانت، استجابة للتغيرات ي بيئة الأعمال و البيئة الخارجية.

إن تحول المنظمة إلي الإدارة إلكترونية ، يؤدي بالتالي إلي تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلي منظومة إلكترونية متكاملة ، و قد يكون التحول كاملا اوتدرجيا ، وهذا يعتمد علي مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي، و ما إذا كانت بحاجة

¹ - Sébastien Nalon, Laurent Taskin, e- grh, enjeux et perspectives, édition pro, Belgique 2009 p27

² - تركي سلطان: نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ 1995، ص: 73 - 75.

إلي تحديث أم تغيير ، و على مدى توفر مقومات و عناصر التحول الى الإدارة الإلكترونية، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد علي توجهات المنظمة الإستراتيجية. من هذا المنطلق ، فإنه عندما نتحدث عن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية فهذا يعني وجود نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، و ذلك حتى نفرق بين المفهومين، حيث يكمن الفرق الرئيسي بينهما كون أن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، و مستخدمى أنظمة معلومات الموارد البشرية هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة بينما في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين ، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت أو الانترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة . ان نظم معلومات الموارد البشرية ، عاملا رئيسيا في إعداد و تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة و ذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير علي البيانات و سرعة وصول المعلومات إلي أصحاب القرار.

المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني .

يعتبر التوظيف الإلكتروني خدمة شبكية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، و هي متاحة من طرف المنظمات لطرح الوظائف المعروضة المتوفرة لديهم لاختيار مرشحين مناسبين لشغلها، كما يتيح للباحثين عن فرص عمل تقديم سيرهم الذاتية، والبحث في الوظائف المتاحة بالموقع الإلكتروني للمنظمة من خلال قاعدة بيانات تضم سجلات أصحاب العمل، وفي حال عدم توافر وظائف مناسبة، يمكنه توصيف الوظيفة المطلوبة إلكترونيا بحيث يتم إشعاره بواسطة البريد الإلكتروني حالة وجود وظائف تطابق المواصفات التي حددها. كما يستطيع المتقدمون بطلبات توظيف متابعة طلباتهم من خلال الزاوية المخصصة لهم في الموقع ، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يعتبر من

التطبيقات الأكثر انتشارا في المنظمة حيث يمنح للمسؤولين أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية¹.

و يمكن توضيح مفهوم التوظيف الإلكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده²:

1- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير و المترشح: إن وضع المنظمة لإعلانات عن مناصبها الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تعتبر من أول الاستعمالات لمواقعها الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، و لقد أدت هذه العملية إلى التخفيض من تكاليف اتصال المنظمة بالمرشحين بنسبة معتبرة، حيث أنه من خلال توفير برامج تسيير الموارد البشرية للمسير إمكانية توصيف الوظائف الشاغرة و وضعها مباشرة داخل موقع المنظمة عبر شبكة الإنترنت، استطاعت المنظمة من التخفيض من نسبة التكاليف اللازمة لأداء هذه الوظيفة بالطريقة التقليدية، فعملية توصيف الوظيفة الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تكون غنية بالمعلومات الأساسية و الإضافية عما تكون عليه من خلال استخدام طرق الإعلان التقليدية (كالجرائد مثلا)، و من جهة أخرى فإن المترشح يستطيع من خلال الإطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المنظمة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه، حيث تقوم المنظمة بتحديث إعلاناتها كل ما تطلب الأمر ذلك، وكما يسمح التوظيف الإلكتروني من التقليل من عدد الوسطاء في عملية التوظيف و بالتالي ضمان تقدم سوى المرشحين الذين يرون بأن المنصب الشاغر يتناسب مع مهاراتهم و طموحاتهم.

2- القضاء على الحواجز الجغرافية: يمكن للسيرة الذاتية الإلكترونية للمترشح الانتقال بسهولة و في كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت و بالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مسيري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن

¹ -M.Fabre, B.Merck, M-A.Proust, F.Ridet, M.Romanet, l'e-RH , mode ou révolution, Ed.Organisation, Paris, 2003, p 95.

² - Olivier Lagree, Laurent Magne: e-management comment les nouvelles technologies transforment le role du manager, Ed Dunod,Paris, 2001, p 77-79.

مرشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنشر في الجرائد مثلاً و التي يطلع عليها سوى قرائها، كما يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب على عقبات إلتقاء العرض و الطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمرشحين عبر جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية و التقدم بطلب منصب شغل.

3- ظهور سوق داخلية للتوظيف: إن سهولة إقامة علاقة مباشرة مابين المسيرين و المرشحين من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و التوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل من خلال تقدم موظفي المنظمة لترشح بعد إطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع المنظمة عبر شبكة الإنترنت و إرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

4- أتمتة بعض أنشطة التقييم و الاختيار: تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييميه أولية من خلال دراسة و تحليل ملفات المرشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت و إجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المرشحين للحضور بمقر المنظمة، و بالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم و الاختيار النهائي .

5- إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين: إن المعالجة المعلوماتية و المشفرة للسيرة الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أن تواجد مساحات افتراضية داخل موقع المنظمة مخصصة للمرشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، و بالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمنظمة.

يستخدم التوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة قد تكون تابعة للمنظمة إذا سمحت إمكانياتها المادية بذلك أو عبارة عن حلول خارجية تلجأ إليها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أ- مواقع توظيف غير تابعة للمنظمة: وتمثل هذه المواقع نقطة وصول المرشحين إلى شبكة الإنترنت في إطار بحثهم عن منصب عمل، و من بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نجد بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة ، و تقوم هذه المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف و ذلك لعرض خدماتها على المنظمات لمساعدتهم على تسيير عملية التوظيف، و قد تلجأ المنظمات الصغيرة و المتوسطة إلى مثل هذا النوع من المواقع و ذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية...الخ، و خاصة إذا كانت لا تمتلك موقع توظيف عبر شبكة الإنترنت.

ت- مواقع خاصة بالمنظمة تحتوي على مجال خاص بعملية التوظيف: يمكن أن تحتوي هذه المواقع على مجرد إعلانات توظيف أو كما يمكن أن تحتوي على تطبيقات خاصة بتسيير عملية التوظيف و دراسة طلبات المرشحين عبر الشبكة، و في هذه الحالة بالإضافة إلى عملية التوظيف يمكن للمنظمة من تعريف المرشحين الذين يرغبون في الحصول على منصب شغل بنشاطاتها، منتجاتها، خدماتها و نتائجها الاقتصادية، و بالتالي فإن مثل هذا الموقع الإلكتروني يعتبر كذلك كنقطة اتصال و تسويق لصورة المنظمة اتجاه المرشحين و الذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، و في هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح و المنظمة مشخصة و تفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمرشح بأن يكون له ملف

¹- M.Fabre, B.Merck, M-A.Proust, F.Ridet, M.Romanet , op.cit., p 96.

وحيد حتى و لو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس المنظمة و في مناصب مختلفة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية من تخفيض الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز و معالجة و تصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني و التي كانت تجيب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع إدارة الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة و ذات فعالية أكبر و نوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة و ترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام و اختيار المرشحين، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المنظمة أو إلى حلول معلوماتية خارج المنظمة، وهي عبارة عن حلول جاهزة و قابلة للاستعمال مباشرة تُقترح للمنظمات التي هي بحاجة للتوظيف، بتوليها كامل عملية التوظيف عبر شبكة الإنترنت (البحث، الاختيار...) ، كما تعرض خدمات الاستشارة و تقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب و تصنيف السير الذاتية للمرشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمرشحين.¹

و يمكن تلخيص الإضافات التي تقدمها شبكة الإنترنت في عملية التوظيف بالنسبة لكل من المترشح، المسير و مديرية الموارد البشرية:²

- بالنسبة للمترشح.

- انتهاء عهد المراسلة التقليدية و المكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المنظمة و هذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل .
- الاستقلالية في عملية معرفة الوظائف الشاغرة و مجالات عمل المنظمة.
- تقييم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته.

¹ Olivier Lagree, Laurent Magne: op.cit., pp 82, 83.

² ibid, p 85.

- إمكانية إجراء اختبارات تجريبية مباشرة عبر موقع المنظمة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا.

- ضمان الحصول على إجابة أو رد مؤكد من طرف المنظمة.

ب: بالنسبة للمسير.

- انتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط اختيار كافية و سيرات ذاتية كثيرة أو وجود شروط اختيار كثيرة و عدم وجود سيرات ذاتية كافية.

- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل و التغيير في شروط الاختيار.

- توفر له أدوات التحليل و الاختيار.

- إمكانية الحصول على عروض من طرف المرشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.

ت: بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب و تصنيف السيرة الذاتية للمرشحين.

- تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته و ترجمتها في شكل مهارات و تزويده بوجهات نظر في المدى البعيد.

- إدارة الأدوات و الأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التوظيف.

المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية أدى إلي توفير فرص تكوينية و تدريبية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني

ولقد تعددت تعريفات التكوين الالكتروني، حيث تعرفه شركة*¹ CISCO-Systems على أنه "عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة علي بث و نشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية و المجموعة المتكونين عبر الشبكة، وجود مختصين في التطوير و التنمية المحتويات، فعلمية التكوين الالكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين والتعلم و يتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة بإضافة الي إشراكهم في العملية التكوينية "

و يعرف ² Elliot-Masie التكوين الالكتروني علي أنه " عملية استخدام تكنولوجيات الشبكات لاختيار، نشر و إدارة العملية التكوينية ."

كما يعرف التكوين الالكتروني كذلك علي أنه "مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الالكترونية (الأقراص المضغوطة، الانترنت الإنترنت) و هو يتيح الفرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو الدروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الانترنت أو الإنترنت ، بالإضافة إلي إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد قاعات المحادثة.....و استعماله لكل الوسائل المستخدمة في العملية التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا: الأقراص المضغوطة، أشرطة الفيديو و التعليم المعتمد علي جهاز الكمبيوتر ، ففي مجتمع العولمة و ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمنظمات من تكوين و تدريب موظفيها بسرعة و بتكاليف أقل نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم و مهاراتهم و ضرورة تجديدها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات ، و بتالي فقد سمحت التكنولوجيات الجيدة للإعلام من تجديد و تحديث طرق التكوين داخل المؤسسات ، و أصبح التكوين و التكوين عملية مستمرة للموظف.

*- Cisco Systems est une entreprise informatique américaine spécialisée, à l'origine, dans le matériel réseau (routeur et commutateur ethernet), et depuis 2009 dans les serveurs et les réseaux. Elle est dirigée depuis 1995 par John Chambers.

*- Elliott Masie is a producer, author, and learning technology expert..Masie is acknowledged as the first analyst to use the term "E-learning.

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعلم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول علي المعارف و تنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم ، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال ، و تأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التكوين التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية ، و يمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون و المتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة بعضها ببعض ، أو استخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية ، المحاضرات عن بعد ، أو عن طريق تبادل رسائل الكترونية و ملفات رقمية مباشرة كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير متزامنة من خلال الاعتماد علي المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيات البريد الإلكتروني ، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت و الصورة يعتبر أكثر تفاعلية و يسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الانترنت بالإضافة إلي إجراء تطبيقات متعددة تعتمد علي التقييم الذاتي و التبادل السريع للمعلومات كالعمل الجماعي

مثلا

ويمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالاتي :

- تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات و التجارب ما بين الموظفين.
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني علي الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم المناسبة لها.
- السماح لكل الموظفين من الوصول إلي المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمنظمة و الإطلاع عليها من خلال موقع المنظمة عبر الشبكة.

- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد و بطريقة فردية، يمكن تغييرها و تشخيصها حسب حاجات الموظفين.
- تنظيم تغذية عكسية فورية و بناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.
- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية و زيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، و كما يسمح لهم بالتعرف أكثر عن بعضهم البعض.
- و بالتالي فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:¹
أولا: بالنسبة للمنظمة.

1. التخفيض من تكاليف العملية التكوينية: و الذي يعتبر من أهم ايجابيات عملية التكوين الإلكتروني مقارنة بالعملية التقليدية من خلال:

- أ- تخفيض بعض التكاليف المرتبطة بالعملية التكوينية مثل تكاليف تنقل المتكولين وإيوائهم.
- ب- الاستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبير من المتكولين.
- ت- التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية التكوينية.
- ث- وبالتالي فإن التكوين الإلكتروني يخفض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال تفضيل التكوين الذاتي أو التكوين عبر الشبكات للموظفين بطريقة تعتمد أو تتركز على تدريب الموظفين في المجالات ذات القيمة المضافة الأكبر.

¹ Séverine Gottrand ; Vanessa Queant, Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines p 15-17. http://www.e-rh.org/documents/e_learning_innovation.pdf

2. يسمح بمرونة أكبر للمنظمة: يسمح التكوين الإلكتروني بأن يكون مكان التكوين غير مادي، حيث تعتبر هذه الميزة إيجابية بالنسبة للمؤسسات العمالية التي توظف عمال عبر جميع أنحاء العالم، حيث يمكن لمسيرها من التأكد من محتوى العملية التكوينية و الرسالة المراد إيصالها أو الهدف منها، وأن يكون هذا الأخير متماثل عبر جميع أنحاء العالم.

3. تحسين صورة المنظمة: إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في مجال التكوين يسمح للمنظمة من تحسين صورتها، خاصة إذا كانت تهدف إلى اجتذاب إطارات جديدة أو إلى الاحتفاظ بإطاراتها، ويتم ذلك عن طريق اقتراح برامج تكون موجهة أكثر نحو التنمية المستدامة لمهاراتهم.

ثانيا: بالنسبة للمتكون.

1. الزيادة من فعالية العملية التكوينية: يسمح التكوين الإلكتروني من الزيادة من فعالية العملية التكوينية للأسباب التالية:

- أ- تكون العملية التكوينية متاحة لكل الموظفين، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل، في المنزل أو في أي مكان يكون مزودا بنقطة اتصال بشبكة الإنترنت.
- ب- يمكن للموظف من إدارة العملية التكوينية بكل مرونة، حيث يستطيع متابعة دروسه أو محاضراته في الوقت الذي يريده دون وجود حواجز تتعلق بالزمن.
- ت- يمكن تكيف العملية التكوينية بسهولة مع الاحتياجات الخاصة بكل موظف عن طريق استخدام الوسائل التفاعلية المعلوماتية، كما أن محتوى العملية التكوينية يمكن أن يشخص بسهولة حسب احتياجات كل متدرب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى و وتيرة تعلم كل واحد منهم.
- ث- يساعد المتكويين على التوسع في دراساتهم من خلال الحصول على معلومات إضافية و مكاملة باستخدام مواقع تعالج نفس محتويات العملية التكوينية عبر شبكة الإنترنت.

ج- يسمح بتبادل المعلومات و الآراء مع المتكويين الآخرين مباشرة عبر قاعات المحادثة.

ح- يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية و النشاط المهني في نفس الوقت.

ثالثا: بالنسبة للمكويين.

تتمثل مزايا التكوين الإلكتروني بالنسبة للمدرب فيما يلي:

أ- إمكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.

ب- سهولة عملية التقييم عن طريق استخدام اختبارات الأسئلة المتعددة الخيارات التفاعلية.

ت- إمكانية إجراء عمليات تقويمية مستمرة.

ث- تحديث المحتوى البيداغوجي للعملية التقويمية بسهولة.

إلى جانب هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل و فعالية التكوين

الإلكتروني نذكر منها:¹

¹ عبد الرحمن توفيق: الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003، ص 59- 61.

1- مشكلات البنية الفنية الأساسية للتكوين باستخدام الشبكات : إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون و المطورون لتقديم البرامج التكوينية الفعالة التي تفي باحتياجات المتكويين، وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات و إمكاناتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها.

2- الحاجة إلى فهم و استيعاب الطرق الجديدة للتعلم: يمثل التكوين الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، و بالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات و المهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدها من قبل... الخ.

3- الحاجة إلى فريق متعدد المهارات: فبرامج التكوين باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التكوين التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسؤول عن التكوين باستخدام الشبكات بدقة شديدة و عناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقا أساسيا أمام تحقيق فعالية التكوين باستخدام الشبكات.

4- الاعتماد على الموارد الخارجية: أحيانا ما تعتمد المنظمة في تقديم برامجها التكوينية بوضعها في مواقع منظمات أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنظمة و عدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أمام المتكويين مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التكويني بأكمله، و يضيع على المتكويين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

مما سبق يمكن القول ان لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، المعرفة ونظم معلومات الموارد البشرية آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل في إدارة الموارد البشرية من بينها :

- ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات.

- تقليص الأجل والوقت اي السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدًا، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زما طويلا و عملا شاقا.
- التحكم في التكاليف، حيث ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الالكتروني في الأعمال ، بمعنى أن كل أو معظم الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الحواسيب و الشبكات ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل منها.
- تثمين راس المال البشري، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية مما ساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد .

خاتمة الفصل:

إن التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان تمهيدا لفترة أخرى أرقى و أسمى من سابقتها ، أصطلح على تسميتها بعصر المعلومات واقتصاد المعرفة ، عصر تحقق فيه من التطور و التقدم في المجال التكنولوجي ، خاصة في (مجال معالجة المعلومات) ما يتضاءل أمامه ما كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة ، حيث وظفت فيه تكنولوجيات عالية التقنية (تكنولوجيا المعلومات) بشكل قوى ومكثف وغير مسبوق، هذا الإقحام القوي لهذه التكنولوجية في مجال الأعمال كانت له آثار على إدارة الموارد البشرية.

اولا: الآثار الكمية

1-ارتفاع تكلفة اليد العاملة، حيث أصبحت الأجور تشكل جزء كبير من ميزانيات المنظمات، وهذا نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي و التأهيلي للموارد البشرية مقارنة مع الفترات السابقة.

2-الاتجاه المتزايد نحو تقليص العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية التي يمكن إسنادها للآلة، و كذا تقليص المستويات الإدارية ، مما جعل التوجه نحو الكفاءات البشرية غير البسيطة أو العادية.

3-الرفع من كفاءة و إنتاجية المورد البشري داخل التنظيم، وذلك كنتيجة لتقليص التكاليف و ضغوطات العمل

4-عدد الأفراد العاملين داخل المنظمات في تناقص نتيجة للأتمتة المتزايدة للنشاط البشري و التي مست حتى الأنشطة التي كانت حكرا على الإنسان و الذكاء الاصطناعي خير مثال على ذلك.

ثانيا : الآثار النوعية

1- نيل بعض الأنشطة المكانة العالية في اهتمامات المنظمة مثل البحث و التطوير أن أثر على نوعية الكفاءات المطلوبة في السوق، فلم تعد الخصائص الجسمانية هي الأساس في التوظيف. بل المهارات الفكرية و الذهنية.

2- التسهيلات التي منحتها تكنولوجيا المعلومات في العمل أحدثت تغيير في تركيبة اليد العاملة داخل المنظمات ، بحيث سمحت بدخول فئات عمالية مهمشة نوعا ما، مثل العنصر النسوي وفئة المعاقين كون العمل أصبح يعتمد على الفكر و المعرفة.

3- وضعت تكنولوجيا المعلومات المنظمات أمام تحديات بشرية كونها تتعامل مع فئات عمالية أكثر وعيا و تعلما.

4- إن التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات جعلت من الكفاءات التي يكتسبها الفرد سريعة التقادم، وهذا يضع تحدى أمام الموارد البشرية بتطوير كفاءتها بشكل مستمر.

5- تغيير طبيعة القيادة و الإشراف، بحيث أن الوظائف تغيرت من طابعها الإشرافي إلى الطابع الاستشاري

مقدمة الفصل

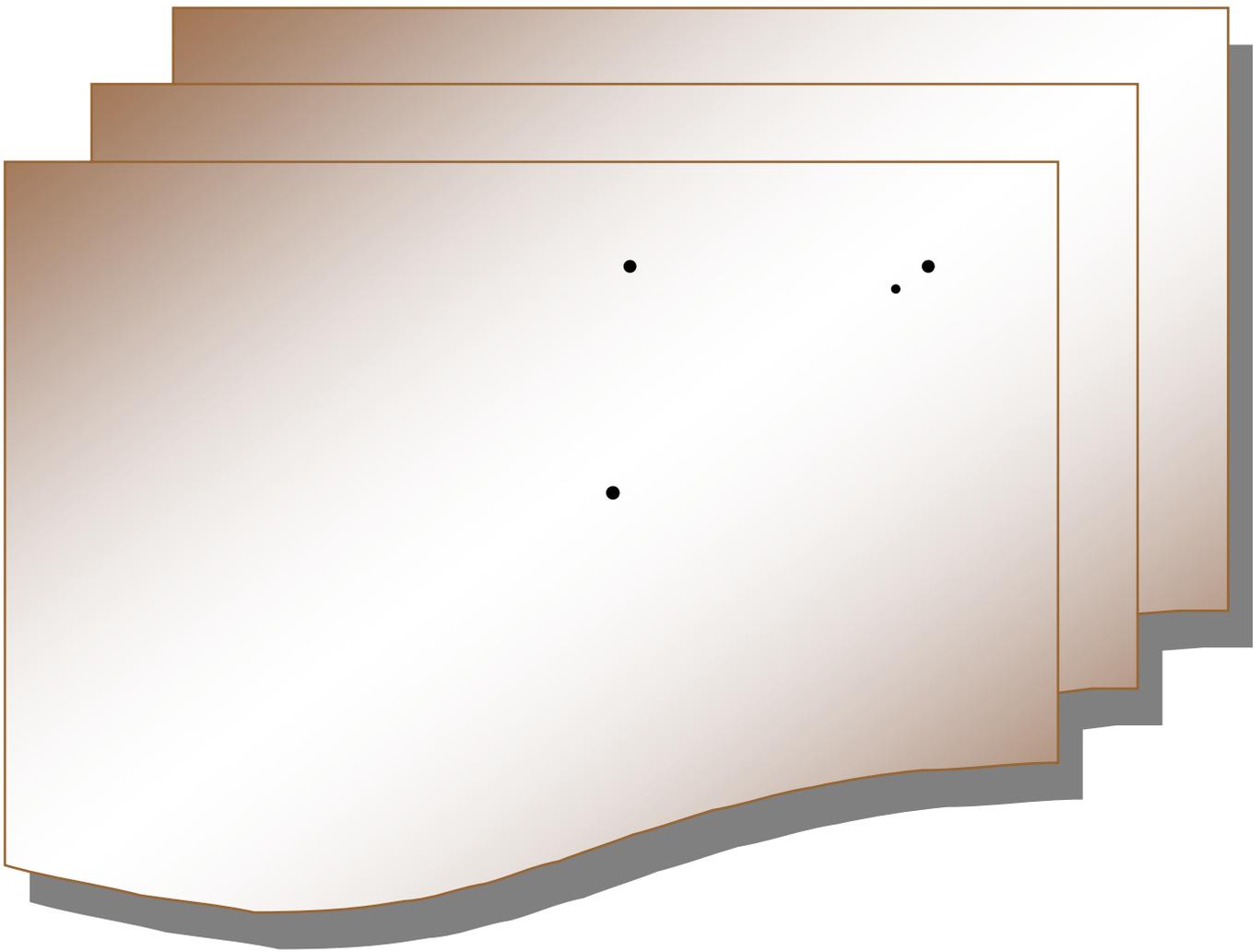
لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تطورات و تغيرات هامة في بيئة الأعمال ، حيث غيرت أسس و قواعد المنافسة، وكذا تطوير و مكانة المنظمات ، مما جعل هذه الأخيرة تركز اهتمامها على تطبيق و استخدام هذه التقنيات و المعلومات في مجال وظائفها قصد الاستفادة مما تقدمه لها وللرفع من مكانتها و مواكبة الأحداث التكنولوجية.

و اعتبارا للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية فهي مجبرة على تغيير و تحديث أساليب تسييرها لهذه الموارد بما يتماشى مع متطلبات العصر، الذي أصبح فيه للمعرفة و التكنولوجيا مكانة بالغة الأهمية.

ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية لم يعد اختيارا بل حتمية لمواجهة التحديات العصرية.

من خلال ذلك ارتأينا القيام بدراسة ميدانية حول اثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار ، معتمدين على طريقة الاسبيان ، حيث تم إعداد و تصميم مجموعة من الأسئلة نرى أنها تصب في محاور الدراسة الميدانية و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مجتمع الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية



مقدمة الفصل

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تطورات و تغيرات هامة في بيئة الأعمال ، حيث غيرت أسس و قواعد المنافسة، وكذا تطوير و مكانة المنظمات ، مما جعل هذه الأخيرة تركز اهتمامها على تطبيق و استخدام هذه التقنيات و المعلومات في مجال وظائفها قصد الاستفادة مما تقدمه لها وللرفع من مكانتها و مواكبة الأحداث التكنولوجية.

و اعتبارا للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية فهي مجبرة على تغيير و تحديث أساليب تسييرها لهذه الموارد بما يتماشى مع متطلبات العصر، الذي أصبح فيه للمعرفة و التكنولوجيا مكانة بالغة الأهمية.

ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية لم يعد اختيارا بل حتمية لمواجهة التحديات العصرية.

من خلال ذلك ارتأينا القيام بدراسة ميدانية حول اثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار ، معتمدين على طريقة الاسبيان ، حيث تم إعداد و تصميم مجموعة من الأسئلة نرى أنها تصب في محاور الدراسة الميدانية و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مجتمع الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : مجتمع الدراسةالمطلب الأول : نبذة عن ولاية بشار

تعتبر ولاية بشار من بين أقدم المدن الجزائرية، كان يطلق عليها إسم (Colomb-Béchar)، تم احتلالها من طرف الفرنسيين سنة 1903، فهي تعتبر عاصمة الجنوب الغربي لما لها من امتيازات و خصائص تميزها عن غيرها من مدن الجنوب الغربي ، كالموقع الإستراتيجي الذي تحتله في غرب الصحراء الجزائرية.

1- الموقع الجغرافي لولاية بشار¹:

تقع ولاية بشار في الجنوب الغربي من التراب الوطني الجزائري، تبعد حوالي 980 كلم عن الجزائر العاصمة، تعد بوابة الصحراء باعتبارها همزة وصل ما بين الشمال و الجنوب، ويبلغ التعداد التقديري لسكان الولاية في ديسمبر 2013 بحوالي 308 267 نسمة ، ومن أهم معالمها الأثرية القصر القديم، قصر القنادسة، مدينة تاغيت الأثرية، بني عباس. مناخها شبه صحراوي حار جاف صيفا وبارد شتاء، كما تحتوي على سلسلة من جبال الأطلس الصحراوي الممتدة من المغرب الأقصى، أهمها جبل قروز 1835متر، جبل عنتر 1953متر، وجبال بشار 1206متر.

تتمتع ولاية بشار بميزة احتوائها على موارد مائية مختلفة مثل سد جرف التربة، والذي سعة استيعابه 360 مليون متر مكعب، إلى جانب الآبار المنتشرة في جميع مناطق الولاية على غرار لحر، موغل، وبوكايس. ويحد ولاية بشار:

- من الشرق ولاية أدرار.
- من الغرب المملكة المغربية.

¹ - التقرير السنوي: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

- من الشمال ولاية البيض و النعامة.
- من الجنوب ولاية أدرار و تندوف.

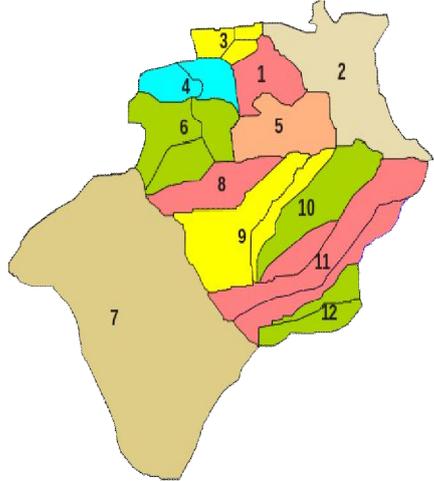
الشكل رقم (5-1) : خريطة تبين موقع ولاية بشار



المصدر: https://ar.wikipedia.org/wiki/ولاية_بشار

تقدر مساحة ولاية بشار بـ: 161400 كلم² أي ما يعادل 6,77 % من مساحة الجزائر الكلية، و تبلغ إجمالي المساحة المستغلة في الزراعة حوالي 21000 هكتار ، و تتكون الولاية من 21 بلدية ، مقسمة على 12 دائرة، وهذا حسب التقسيم الإداري للولاية، حسب الجدول (5-1) التالي:

جدول (1-5): التقسيم الإداري لولاية بشار

البلديات	المساحة م ²	الدائرة	الخريطة	الرمز
بشار	161400	بشار		1
بني ونيف	16,600	بني ونيف		2
لحمر - موغل - بوكايس	3,220	لحمر		3
قنادسة - مريجة	5,040	قنادسة		4
تاغيت	8,040	تاغيت		5
عبادلة - عرق فراج - م.هـ. بومدين	12,100	عبادلة		6
تيلبالة	60,560	تيلبالة		7
إقلي	6,220	إقلي		8
بني عباس	13,170	بني عباس		9
لواتة	7,950	لواتة		10
كرزاز - بني بخلف - تيمودي	19,310	كرزاز		11
أولاد خضير - قصابي	4,140	أولاد خضير		12

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار بتصرف 2013

أما فيما يخص عدد سكان ولاية بشار الى غاية 2013/12/31 فقد بلغ حوالي 308267 نسمة كما يوضحها الجدول (5-2) التالي :

جدول (5-2): عدد سكان ولاية بشار			
المجموع	باقي بلديات الولاية	بلدية بشار	
300 848	116569	184 279	2012/12/31
7419	2731	4 688	النمو الطبيعي
308 267	119300	188 967	2013/12/31

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

موزعة حسب فئة الأعمار كالتالي:

جدول (5-3): فئة الاعمار لسكان ولاية بشار		
النسبة	بلدية بشار	
% 39.65	122215	من 0-19 سنة
% 53.92	166213	من 20-59 سنة
% 06.43	19837	60 سنة و اكبر
% 100	308267	المجموع

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

يبين الجدول (5-3) إن النسبة الكبرى من الفئات العمرية تمثلت في الفئة من 20 سنة إلى 60 سنة ، حيث قاربت نسبة 54 % مما يدل على توفر قوة الموارد البشرية القادرة على العمل و العطاء بالولاية بينما عدد السكان العاملون فيقدر بأقل من ذلك مما يجعل الولاية تعاني كباقي الولايات من مشكل البطالة .

2- **وضعية السوق المحلي للعمل** : يمكن إبراز وضعية السوق المحلي للتشغيل عن طريق المناصب المتوفرة للشغل عام 2013 التي توفرها سوق العمل بالولاية بالقطاع الوطني و القطاع الخاص، وكذا طلبات العمل وهذا ما توضحه الجداول التالية :

جدول (4-5) عرض المناصب المسجلة للتوظيف في ولاية بشار(2013)				
المجموع	خاص اجنبي	خاص وطني	عام وطني	القطاع
2956	2956	1146	1735	العدد

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

اما فيما يخص طلبات التوظيف لسنة 2013 كانت حسب الجدول (5-5) و الذي يبين تقسيمات طلبات العمل حسب الجنس و الرتب.

جدول (5-5): طلبات العمل حسب الجنس و الرتب (2013)					
التأهيل			الجنس		العدد
تنفيذ	تحكم	إطارات	إناث	ذكور	
10769	8363	5890	8858	16164	

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

3- **النشاط الفلاحي**: تتوفر ولاية بشار على مساحة فلاحية إجمالية شاملة تقدر بحوالي 138.400 كلم مربع تتوزع بين أراضي المراعي (138.190 كلم مربع) و المساحة الزراعية الصالحة المقدرة بـ 21.000 هكتار، التي لها خصائص الفلاحة الصحراوية. و يضاف إلى ذلك الفضاء الفلاحي (من غير الواحات) الذي يتشكل من المساحات و الأراضي الفلاحية التي تم إنشاؤها في إطار الحصول على الملكية العقارية الفلاحية. و تتموقع الموارد الفلاحية، المرتبطة بتواجد المياه، أساسا على طول الوديان الرئيسية التي تعبر الولاية، و من أهم محاصيل الولاية ما يلي:

جدول (5-6): أهم المحاصيل بولاية بشار				
المرودية (هكتار/كلغ)	الإنتاج (كلغ)	المساحة (هكتار)		
27	53690	1986	الشعير	الحبوب
27	108	4	القمح الصلب	
25	12483	491	القمح اللين	
18	2100	117	الشوفان (الخرطال)	
152	19504	128	البطاطا	الخضر
200	50217	250	البصل	
36	3780	105	الثوم	
131	38800	295	الطماطم	
58	2220	38	الحمضيات	الفواكه
43	2937	68	التين	
51	4015	78	العنب	
47	24227	509	اخرى	

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

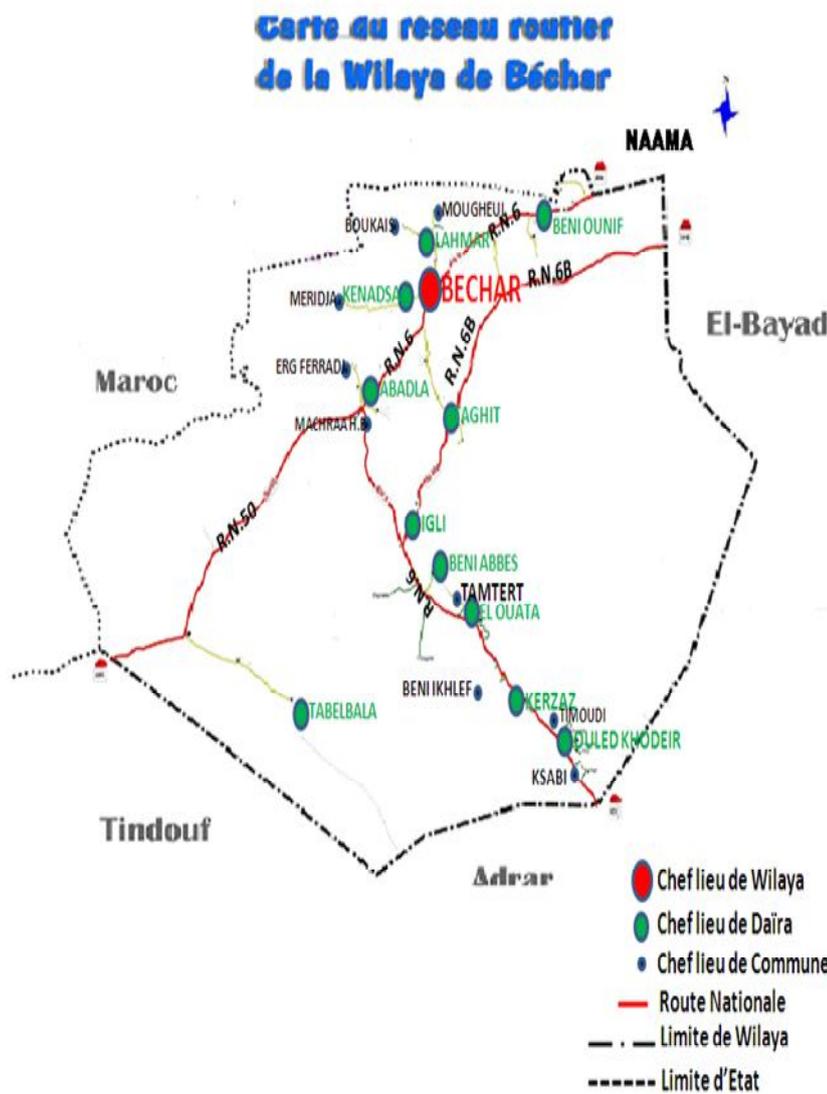
بالإضافة إلى مساحات وواحات نخيل تقدر بحوالي 1997857 نخلة منها 920257 منتجة .

4- الوسائل العامة و الأشغال العمومية: تتوفر ولاية بشار على كل المرافق العامة من ربط بالغاز و الكهرباء و شبكة المياه الصالحة للشرب و كذا الصرف الصحي حيث تتجاوز نسبة تغطية هذين الأخيرين 90 % ، بالإضافة إلى نسيج عمراني لائق يمكنه أن يكون قطب في جذب الاستثمار. كما تحتوي على شبكة للطرق كثيفة نسبيا تسمح بهيكله و تنظيم مجال الولاية و تدعيم تنميتها الاقتصادية (طرق وطنية ، ولائية ، طرق بلدية). يقطعها الطريق الوطني رقم 6 ، الذي يربط شمال الوطن بمنطقة الجنوب الغربي باتجاه ولاياتي ادرار وتندوف .

جدول (5-7): اطوال شبكة الطرق بولاية بشار				
غير معبد	بلدي	ولائي	وطني	العدد
27602	18420	395	1199	

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

شكل رقم (5 - 2) لشبكة الطرق بولاية بشار



المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

5- **التعليم** : تتوفر ولاية بشار على منشآت تعليمية لكل الأطوار بالإضافة لمراكز التكوين المهني، وجامعة بها جميع تخصصات ، تدخل ضمن استكمال و تطوير ما يسمى بالخدمات الاجتماعية للسكان من تعليمية، صحية و تنمية إجتماعية، حيث تلعب هذه الخدمات دورا هاما في عملية تنمية الولاية و توعية السكان و زيادة عطائهم .

الجدول (5-8) عدد المسجلين في جميع الاطوار التعليمية بولاية بشار		
الطور	عدد المسجلين	عدد الأساتذة
الابتدائي	37082	1647
المتوسط	23086	1332
الثانوي	12477	864
التعليم العالي	10391	588

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

6- **الاتصالات**: شهدت الولاية قفزة قوية في مجال الاتصالات لاسيما في توفر شبكة الهاتف النقال إضافة إلى توفر الاشتراك في شبكة الأنترنت في الولاية حيث وصل عدد الخطوط الهاتفية الى 31263 خط بسعة 49760 خط . بينما وصل عدد المراكز الهاتفية 41 مركزا ^[1]. اما فيما يخص شبكة الانترنت (ADSL) فهي كالتالي الى غاية 2013/12/31

جدول (5-9): سعة وعدد المشتركين بالانترنت(ADSL) بولاية بشار			
العدد	السعة	عدد المشتركين	نسبة التشبع (%)
18280	14327	78.38 %	

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

7- **واقع المؤسسات**: بالإضافة إلى الإدارات و المؤسسات العمومية تحتل ولاية بشار المرتبة 32 من حيث عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة من مجموع

[1] : تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013.

ولايات الوطن الـ 48. أما مرتبتها بالنسبة لولايات الجنوب الجزائري فهي الرابعة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النشطة في الولاية و هذا بعد ولاية غرداية ، ورقلة و بسكرة. وهي تمتاز بتنوع أنشطتها و فروعها كما يوضحه الجدول(5-10) التالي :

جدول (5-10): المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بشار حسب فرع النشاط (2013)	
عدد المؤسسات	فرع النشاط
10	الفلحة و الصيد البحري
15	مناجم و محاجر
07	مواد البناء
2685	البناء و الأشغال العمومية
282	الصناعة الغذائية
104	صناعة الخشب والفلين و الورق
68	صناعة مختلفة
662	النقل
261	التجارة
227	الفندقة و الإطعام
112	خدمات للمؤسسات
197	خدمات للعائلات
67	خدمات للمرافق الجماعية
4697	المجموع

المصدر: تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2013

بالرغم من زيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من سنة لأخرى فمثلا في سنة 2012 كان عددها 4470² مؤسسة في الولاية ، لتصل إلى 4697 مؤسسة في نهاية سنة 2013 أي بزيادة 227 خلال سنة واحدة. كما ان هذه المؤسسات معظمها تنشط في قطاع

² - تقرير مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بشار 2012

البناء و الأشغال العمومية حيث بلغت نسبة 57% من مجموع المؤسسات النشطة و هذا راجع لما تشهده الولاية من توسع و تشييد للعديد من المرافق ، ثم في المرتبة الثانية المؤسسات النشطة في قطاع النقل بنسبة 14 % و هذا راجع لعدة أسباب من أهمها المسافات البعيدة نوعا ما بين البلديات الدوائر و الولاية.

المطلب الثاني : التنمية بولاية بشار

1- الطرق والهيكل القاعدية: خصص لهذا القطاع ارصدة هامة ، أنفقت على الخصوص في تحديث وتجديد وصيانة الطرق الوطنية رقم 06 و 50 وكذا الطرق الولائية والبلدية وإحداث طرق أخرى ضرورية، وكذلك تصليح الخسائر الكبيرة والناجمة عن الكوارث الطبيعية وسوء الأحوال الجوية التي مست شبكة الطرق الولائية والبلدية والمتضررة كذلك من الفيضانات الأخيرة والأودية، بالإضافة إلى عملية تأهيل مطار بني عباس ومدرجها والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 250 كلم، شأنها في ذلك مشروع تدعيم الأرضية الثانوية لمطار بشار وكذا توسيع قاعته الشرفية وفي الأخير تم إنجاز جسور لكل من بلدية أولاد خضير وتيمودي وتمترت وهناك العديد من المشاريع في طور الإنجاز أو في طور الدراسة النفعية حسب البرامج المختلفة ومنها العادي والتكميلي وكذا صندوق الجنوب بالإضافة إلى الصندوق الخاص بتنمية مناطق الجنوب والتي أعطت نفسا كبيرا لهذه المشاريع

2- التعليم : جاء هذا القطاع في المراتب الأولى من حيث المشاريع الكبرى الأموال المخصصة له حيث أنفقت على الخصوص في إنجاز بعض الثناويات و الاكماليات على مستوى الولاية و المرافق التابعة لها وكذا مجموعة من الملاعب و السكنات.

3- الري والفلحة : هو قطاع لا يقل أهمية عن سابقه وأخذ مراتب هامة من حيث المشاريع كذلك وقد رصد له اغلفة معتبرة غطت على الخصوص:

- تجديد وتمديد شبكة المياه الصالحة للشرب عبر كل بلديات الولاية وكذا تجديد شبكة صرف المياه عبر كل البلديات أيضا، كما تم إنجاز حواجز مائية في كل من "إقلي"، "كرزاز"، "بني عباس"، "لحمر"، "القنادسة" كما تم كذلك حماية كل من بلدية بني ونيف - كرزاز - لحمر من خطر الفيضانات إلى جانب صيانة وحماية منشآت الري. من ناحية أخرى، عرف سد جرف التربة إعادة تأهيل أجهزة المحطة المعالجة للمياه مع تزويده بمولدات كهربائية لضمان عدم توقف المحطة في حال انقطاع التيار الكهربائي. أما واد بشار فقد أخذ حيزا كبيرا من الاهتمام حيث حصل على مشروع للتهيئة الشاملة لحمايته من الانجراف .

من ناحية أخرى تحسّلت مدينة "العبادلة" على مشروع إصلاح الخسائر الناجمة عن الكوارث الطبيعية وسوء الأحوال الجوية في محيطها بالإضافة إلى محطة للتنقية. ومن جهة أخرى تحسّلت دائرتي "بني عباس" و بني ونيف كل منهما على محطة لتصفية المياه القذرة .

4- السكن والتهيئة العمرانية: إنه من أهم القطاعات التي لاقت الاهتمام الكبير حيث البرامج الكثيرة والمتعددة في مجال السكن خفّفت من حدة الطلبات عليه. كما ان التهيئة العمرانية أخذت أيضا قسط كبير من الأهمية حيث مست على الخصوص تعبيد الطرق وتجديد الشبكات المختلفة في كل أحياء مدينة بشار مع الإنارة العمومية والأرصفة، كذلك كان الأمر بالنسبة لكل البلديات والدوائر الأخرى بإعادة هيكلة العديد من الأحياء و منها التي هي في طور الإنجاز.

5- الاتصالات : تم مؤخرا تشغيل ثماني محطات لهاتف الجيل الرابع (4 G) مزودة بشبكة إنترنت ذات التدفق العالي عن طريق أمواج الراديو (اللاسلكي) من قبل اتصالات الجزائر عبر ولاية بشار. وقد تم وضع هذه التجهيزات ذات التكنولوجيات الحديثة والتي يمكن أن تصل قوتها إلى 100 ميغا بايت/الثانية بمسافة نظرية تتجاوز 25 كلم بالنسبة

للإنترنت على مستوى بلديات كل بشار ، بني عباس ، وبني أونيف ، القنادسة ، العبادلة ، تاغيت، الواتة و وكرزاز. اذ ستسمح هذه المحطات التي تتوفر كل منها على 1.000 خط قابل للتوسع ليتجاوز 1.500 خط بتلبية احتياجات المشتركين الخواص إلى جانب المؤسسات العمومية والخاصة. بالإضافة تم وضع ثلاث محطات مماثلة حيز الخدمة على مستوى التجمعات الحضرية الكبرى بأكثر من 4.000 مشترك ، وبالموازاة يجري إنجاز مشروع آخر لتعميم خدمة الإنترنت لفائدة الجمهور على مستوى المناطق الحضرية بالولاية .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سيتم تناول وصف لإجراءات الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وعينة وفرضيات الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و فرضياتها

اولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات المتواجدة بولاية بشار أو دوائرها والمسجلة بسجل الهيئات الرسمية للولاية وبهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة من (130) بالطريقة القصدية وفق بعض الاعتبارات كما يلي:

- أن تكون المنظمة مسجلة بسجلات الولاية
- أن لا يقل عدد الموظفين فيها عن (30) موظف.
- ان تحتوي المنظمة على قسم، مصلحة أو مديرية خاصة بتسيير الموظفين

وقد أخذت هذه الاعتبارات نظرا لوجود بعض المنظمات التي تتواجد بالجنوب الغربي للجزائر بولاية بشار و لا يوجد بها قسم او مديرية مستقلة لتسيير الموارد البشرية حيث تكون في الغالب ضعيفة في أنشطتها الخاصة بتسيير و إدارة العاملين فيها، ومن هنا جاءت الاعتبارات سالفة الذكر لتكون مؤشرات بناء لقياس هدف الدراسة .

وقد سعينا إلى توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ (130) من مديري دوائر الموارد البشرية ، رؤساء الأقسام والمصالح الخاصة بتسيير الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي للجزائر بولاية بشار، حيث تم تزويد كل منهم باستبانة وطلب منه الإجابة عليها، ونظر لظروف عدة لم نتمكن إلا من استرداد (117) استبانة تم الاستجابة عليها من قبل العينة فاعتبرت عينة الدراسة.

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز و تقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

H0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في تخطيط الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

H0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على توظيف الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

H0-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على تكوين و تطوير الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

H0-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على الأجر و الحوافز بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

H0-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على تقييم أداء الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

الفرضية الرئيسية الثانية :

H0: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و قياس المتغيرات

أولاً: صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها على عدد من الاساتذة ذوي الاختصاص والخبرة للحكم على صلاحية فقراتها ومدى ملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة. وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، تم تعديل بعض الفقرات، وحذف عدد منها، وإضافة فقرات أخرى، لجعل أداة الدراسة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من أن الاستبانة مناسبة لما نريد قياسه ولاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات حيث تعتبر ذات ثبات مقبول، حيث تجاوز معامل ألفا 0.60 أي ($\text{Alpha} \geq 0.60$) وهي الحد الأدنى للثبات .

جدول (5-11): معامل ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا	
المتغير	قيمة α ألفا
تكنولوجيا المعلومات	0.87
وظائف إدارة الموارد البشرية	0.89
جميع الفقرات	0.78

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS

المطلب الثالث: متغيرات و نموذج الدراسة

اولاً: متغيرات الدراسة

استناداً إلى الدراسات السابقة تم تطوير استبانة خاصة للتعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار ، تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

(1) **الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين بالمنظمة و سنوات الخبرة). وتناولتها الأسئلة (5-1).

(2) **الجزء الثاني:** يقاس فيه المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) وفق الأبعاد الآتية:

- البرمجيات و تضمن (5 فقرات).
- الشبكات والبيانات و تضمن (5 فقرات).
- التكنولوجيا و تضمن (5 فقرات).

(3) **الجزء الثالث:** يقاس فيه المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية) وفق الأبعاد الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية و تضمن (5 فقرات).
- التوظيف و تضمن (5 فقرات).
- تكوين و تطوير الموارد البشرية و تضمن (5 فقرات).
- الاجور و الحوافز و تضمن (5 فقرات).
- تقييم الأداء و تضمن (5 فقرات).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبيان بحيث تمنح 5 لموافق بشدة، 4 لموافق، 3 لمحايد، 2 لغير موافق، و 1 لغير موافق بشدة.

ولتحديد الأهمية النسبية للفقرات والمتغيرات تم اعتماد ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) للمتوسط الحسابي لكل فقرة ومتغير وذلك بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}) \text{ على عدد المستويات، أي } 1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

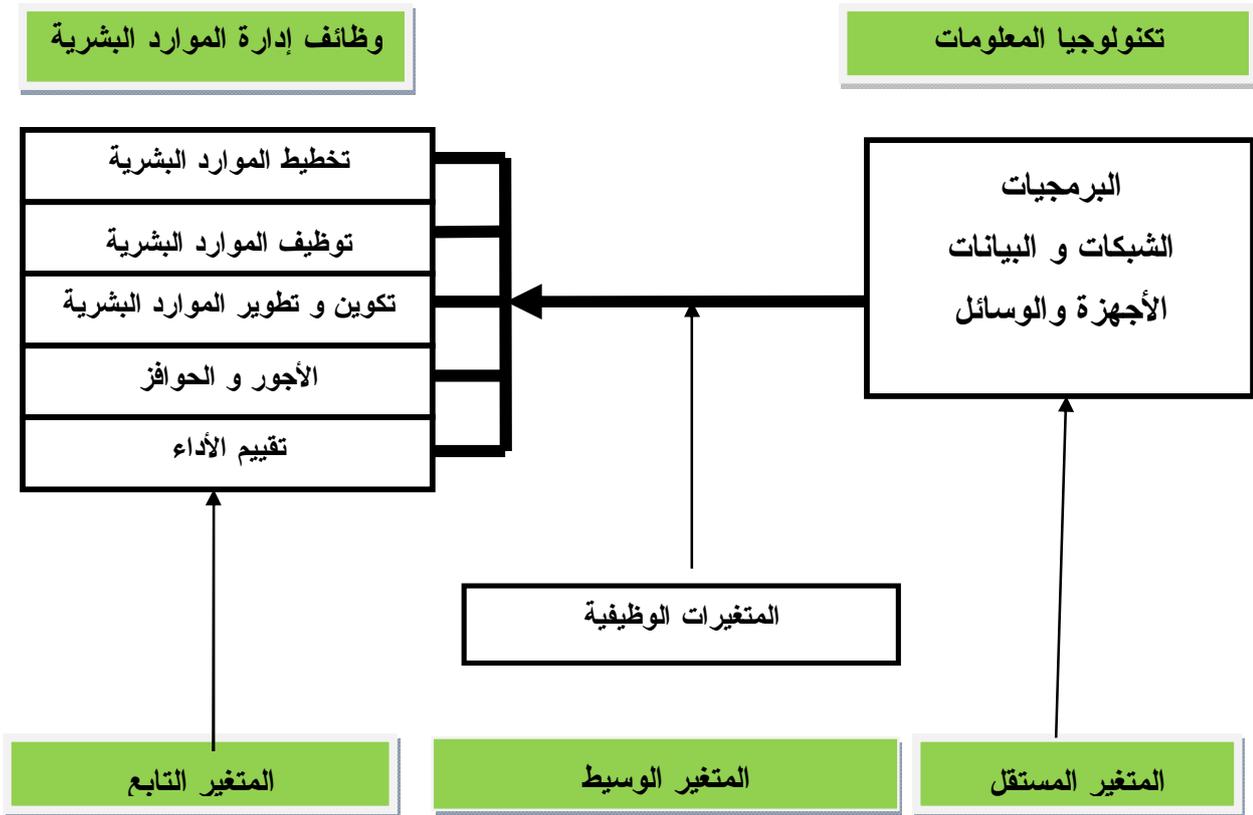
وبذلك تكون المستويات كالتالي:

جدول (5-12): مستويات الأهمية النسبية لفقرات الدراسة	
المجال	المستوى
من (1.0) إلى (2.33)	منخفض
من (2.34) إلى (3.66)	متوسط
من (3.67) إلى (5.00)	مرتفع

ثانيا: أنموذج الدراسة

- تكون انموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين هما:
- المتغير المستقل وتمثل في تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات الأجهزة و الوسائل)
 - المتغير التابع : و تمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية بعناصرها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء).

شكل (3-5) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: مصطلحات متغيرات الدراسة

1 - المتغير لمستقل

- تكنولوجيا المعلومات:

من بين تعاريف تكنولوجيا المعلومات:

* عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من المستخدمين في كافة مجالات الحياة¹.

* هي عبارة عن مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات و معالجتها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء أكانت على شكل نص أم صوت أو صورة أو فيديو، وذلك باستخدام الحاسوب. ومن هذه الأدوات الحاسوب والطابعة والأقراص وشبكات الاتصال وغيرها الكثير من الأدوات.²

- **التكنولوجيا:** هي الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته ، وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية وكذا التاريخية .

- **البرمجيات :** والتي تشمل على كل ومختلف أنواع التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل، التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها، وتسمى برامج. فهناك برمجيات النظام، مثل برامج نظام التشغيل، الذي يسيطر على نظام الحاسوب، ثم برمجيات التطبيق، والتي هي برامج توجه إجراءات

1 - السالمي، علاء عبدالرزاق، تكنولوجيا المعلومات، ط1، كحلون، عمان، 1997م، ص9.

2 - - محمد الزعبي وآخرون، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة، ط6، دار وائل للنشر، عمان، 2004م، ص6

- وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب، من قبل المستخدم النهائي، مثل برامج تحليل المبيعات، وبرنامج المرتبات والمستحقات، وبرنامج معالجة الكلمات..... الخ
- **الشبكات** : تشمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية (الإنترنت)، والشبكات الخارجية (الأكسترانت)
- **البيانات**: تعتبر البيانات مجموعة من الحوادث والوقائع المسجلة التي يتم الحصول عليها من داخل المنظمة او من خارجها، وتأخذ أشكالاً صورية، وعددية، وصوتية، أو على شكل كلمات، وحروف، وأسماء، إذ تشكل بعد تنظيمها قاعدة بيانات للمنظمة.
- **الأجهزة**: والتي تشمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات. فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل على الحواسيب وبقية الأجهزة، بل أيضاً كل الوسائط والأغراض التي تسجل عليها البيانات، كالأقراص الممغنطة أو الضوئية. فمن أمثلتها نظم الحواسيب، بمختلف أنواعها، ثم ملحقات الحاسوب بمختلف أشكالها.

2- المتغير التابع

- **وظائف إدارة الموارد البشرية**: وهي مجموعه الأنشطة والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تقوم بها دائرة أو قسم أو أكثر من الأقسام و المصالح الموجودة في المنظمة.
- **التخطيط للموارد البشرية**: يمثل النشاط الذي من خلاله تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد و النوع و المهارة.
- **التوظيف** (الاستقطاب والاختيار والتعيين): ويمثل ملأ الوظائف الشاغرة وذلك بعد تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل وظيفة و المواصفات المطلوبة في شاغلها.

- **تكوين و تطوير الموارد البشرية:** ويتضمن تحسين الكفاءة لدى الموارد البشرية من خلال إعداد البرامج التكوينية التي تلبي احتياجاتهم التكوينية وحاجات المنظمة، من اجل الوصول لنتائج أفضل ومهارات أعلى في العمل.
- **الأجور و الحوافز:** تمثل مجموع الأساليب ، و الإجراءات لتعويض الموارد البشرية كما تستخدمها المنظمة من اجل جذب ، الحفاظ ، دفع وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق الغايات والأهداف .
- **تقييم الأداء ،** هو الإجراء الذي يهدف إلى تقييم مخرجات الموارد البشرية عن طريق وسيلة موضوعية ، للحكم على مدى مساهمة كل منهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التالية:
- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة .
- مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)
- معامل الالتواء Skewness للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات
- اختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في أبعاد المتغير التابع
- تحليل الانحدار المتعدد لترتيب المتغيرات حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع

- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة
الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

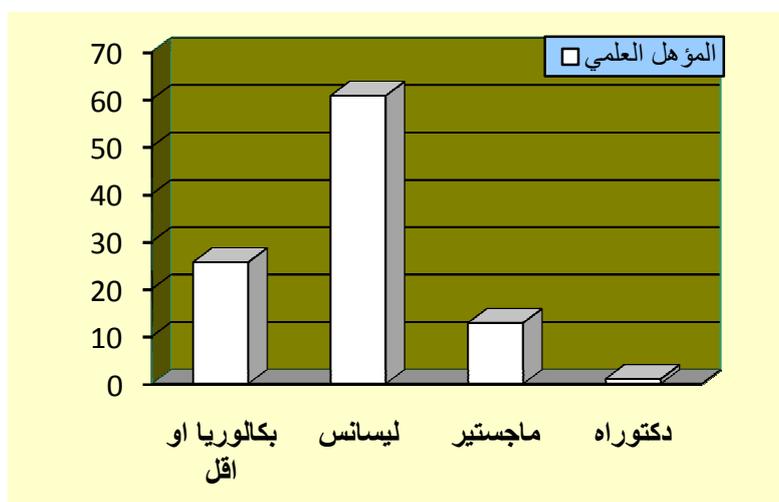
المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

1- المؤهل العلمي

تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بالجدول رقم (5-13)

جدول (5-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي		
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
25.6%	30	بكالوريا او اقل
60.7%	71	ليسانس
12.8%	15	ماجستير
0.9%	01	دكتوراه
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS



الشكل (5-4) يمثل نسب عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

تبين بيانات الجدول (5.13) أنه ما نسبته 25.6% من أفراد العينة قد كانت مؤهلاتهم العلمية بكالوريا او اقل ، وكذلك نجد أن ما نسبته 60.7% من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس، وأيضا نجد أن ما نسبته 12.8% من أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير،

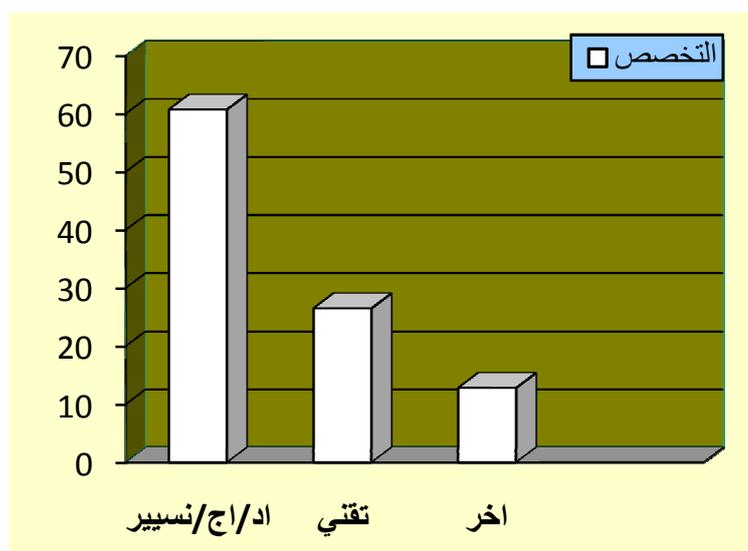
وكما نلاحظ أن ما نسبته 0.9% من نفس أفراد العينة يحملون درجة الدكتوراه، وهذا التنوع في طبيعة الدرجة العلمية نابع من اختلاف نشاطات هذه المنظمات ، بالإضافة إلى أن بعض المنظمات يشغل منصب رئيس دائرة الموارد البشرية مدير المنظمة ، رغم وجود دائرة مستقلة خاصة بالموارد البشرية.

2- التخصُّص

تمَّ حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصُّص كما تبينه النتائج بالجدول رقم (5-14).

جدول رقم (5-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصُّص		
النسبة المئوية	التكرار	التخصُّص
60.7%	71	علوم إدارية/ع.اجتماعية /تسيير
26.5%	31	تخصُّص تقني
12.8%	15	تخصُّص علمي آخر
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS



الشكل (5-5) يمثل نسب عينة الدراسة وفق التخصُّص

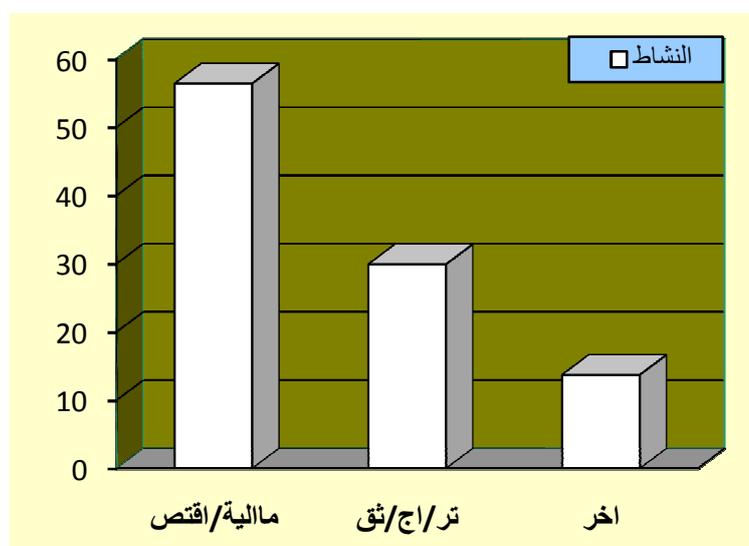
توضح بيانات الجدول (14.5) أنه ما نسبته 60.7% من أفراد العينة الذين يمارسون الأنشطة المرتبطة بالعنصر البشري لديهم تخصص علمي يتماشى مع المنصب نسبياً ، كما نجد أن ما نسبته 26.5% من أفراد العينة يحملون تخصص تقني ، بالإضافة إلى أن ما نسبته 12.8% من أفراد نفس العينة ممن يحملون تخصص علمي آخر و ما لوحظ من خلال استطلاع الاستبيانات، هذا التنوع في التخصص حيث يشير إلى أن العديد من المنظمات لا تولي إدارة الموارد البشرية فقط لأشخاص متخصصين، بالإضافة إلى أن طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ينعكس على الأسلوب الذي تدار به دائرة الموارد البشرية.

3- طبيعة نشاط المنظمة

تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة نشاط المنظمة كما تبينه النتائج بالجدول رقم (5-15).

جدول رقم (5-15): توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة نشاط المنظمة		
النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المنظمة
56.4%	66	مالية اقتصادية
29.9%	35	ثقافية/تربوية/اجتماعية
13.7%	16	نشاط اخر
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS



الشكل (5-6) يمثل نسب عينة الدراسة وفق لطبيعة نشاط المنظمة

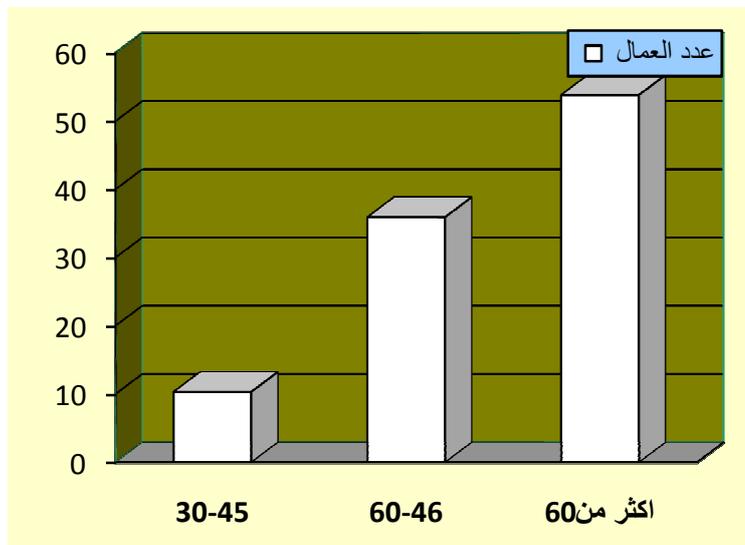
تشير بيانات الجدول (15.5) أن ما نسبته 56.4 % من منظمات مجتمع الدراسة تمارس نشاطات مالية اقتصادية ، كما أن ما نسبته 29.9 % من هذه المنظمات تمارس أنشطة ثقافية/تربوية/اجتماعية ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن 13.7 % من المنظمات تعمل في المجال الأخرى. وهذا ما تبين من خلال استعراض استجابات المبحوثين. ولعل التنوع في طبيعة الأنشطة التي تنفذها منظمات ولايات الجنوب الغربي يعود لرسالة وأهداف هذه المنظمات ومكان تواجدها بسبب خصوصية مجتمعات ولايات الجنوب الغربي.

4- عدد العاملين بالمنظمة

تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد العاملين في المنظمة كما تبينه النتائج بالجدول رقم (5-16).

جدول رقم (5-16): توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد العاملين في المنظمة		
النسبة المئوية	التكرار	عدد العاملين في المنظمة
10.3%	12	من 30 الى 45
35.9%	42	من 46 الى 60
53.8%	63	أكثر من 60
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS



الشكل (5- 7) يمثل نسب عينة الدراسة وفق عدد العمال بالمنظمة

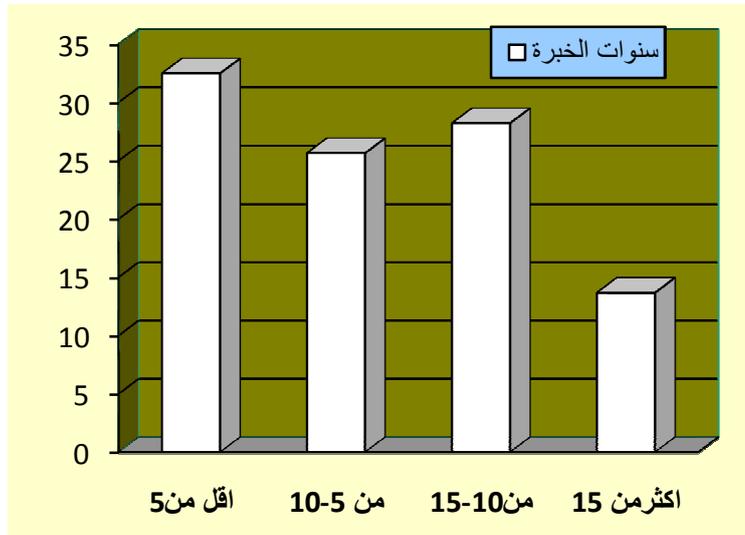
تشير بيانات الجدول (16.5) أن ما نسبته 10.3% من منظمات مجتمع الدراسة يتوافر بها من 30- 45 فرد، وكذلك نجد أن ما نسبته 53.9% منها يتوفر بها 46- 60 فرد، وكما نجد أن ما نسبته 53.8% من هذه المنظمات يعمل بها أكثر من 60 فرداً، وهذه النتائج ارتبطت بالعديد من الأمور وهي أن خلال اختيار مجتمع الدراسة وضع معيار خاص بعدد العاملين بالمنظمة بحيث لا يقل عن 30 فرد، بالإضافة أن مجمل المنظمات ارتبط إنشائها مرتبط بأوضاع معينة ، الأمر الذي انعكس على عدد العاملين بها، كما أود أن نشير إلى أن عدد العاملين في هذه المنظمات يزداد ويقل أحيانا حسب طبيعة وعدد والمشاريع التي تقوم بتنفيذها. مثل مجال البناء (مالي اقتصادي).

5- سنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المنظمة كما تبينه النتائج بالجدول رقم (5-17).

جدول رقم (5-17): توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
32.48%	38	أقل من 5 سنوات
25.64%	30	من 5 - 10 سنوات
28.21%	33	من 11 - 15 سنة
13.67%	16	أكثر من 15 سنة
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS



الشكل (5-8) يمثل نسب عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

توضح البيانات الواردة في الجدول (17.5) أن ما نسبته 32.48% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في مجال تسيير الموارد البشرية وهذه النتيجة كانت بسبب أن بعض منظمات مجتمع الدراسة عمرها الانتاجي قليل نوعاً ما، بالإضافة إلى أن الكثير ممن يعملون في إدارة الموارد البشرية غير متخصصون بهذا الجانب كما سبق ذكره. وكذلك نجد أن ما نسبته 25.64% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، ونجد أيضاً أن ما نسبته 28.21% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات تزيد عن 10 سنوات و فقط نسبة 13.67% ممن تزيد خبرتهم عن 15 سنة، وهذا يرتبط بعمر المنظمة وفلسفتها وكذلك قدرتها في جذب أفراد لديهم خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ولدى تفحص النتائج المشار إليها أعلاه بخصوص الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة

المطلب الثاني: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات لتكنولوجيا المعلومات

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (تكنولوجيا لمعلومات)

البعد الأول: البرمجيات

الجدول (5-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البرمجيات			
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات	3.51	1.24
2	البرامج المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل	3.70	1.11
3	البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام	3.89	1.03
4	تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	2.89	1.17
5	تعمل المنظمة علي تحديث البرامج باستمرار	3.64	1.06
	الكلية	3.69	0.92

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS

يظهر من الجدول (5-18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد البرمجيات تراوحت ما بين 3.51 و3.89 وبنحرفات معيارية تراوحت ما بين 1.03 و1.24، وهذا يدل على أن هناك شبه اتفاق حول بعد البرمجيات ما بين الدرجة المتوسطة والدرجة المرتفعة. كما يشير المتوسط الحسابي العام لمتغير هندسة القيمة 3.69 وبنحرف معياري 0.92 إلى أن هناك شبه موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد

البيانات والشبكات: البعد الثاني:

الجدول (5-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشبكات و البيانات			
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المنظمة	3.73	1.01
2	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المنظمة	4.02	0.94
3	يحتوي نظام معلومات المنظمة على كل المعلومات و البيانات التفصيلية الضرورية	3.55	1.32
4	تعمل المنظمة على تحديث بياناتها باستمرار	3.70	0.95
5	تستخدم المنظمة شبكة اتصال للربط بين الأقسام و المصالح	3.58	0.87
	الكلية	3.74	1.06

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر الجدول (5-19) أن الفقرة " تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المنظمة " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.94 وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المنظمة " بوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.01 وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يحتوي نظام معلومات المنظمة على كل المعلومات و البيانات التفصيلية الضرورية " بوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.32. وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 3.74 والانحراف المعياري 1.06.

البعد الثالث : الأجهزة و الوسائل

الجدول (5-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأجهزة و الوسائل			
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر الأجهزة و الحواسيب بشكل كاف بالمنظمة	3.91	0.94
2	الأجهزة و الوسائل المتوفرة تساعد في العمل	3.97	0.88
3	الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	4.10	0.99
4	يتوفر بالمنظمة مختصين في صيانة الأجهزة و الوسائل	2.57	1.03
5	تستغل الأجهزة و الوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل	3.89	1.07
	الكلي	3.87	0.98

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الأجهزة و الوسائل تراوحت ما بين 3.89 و 4.10 وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.88 و 1.07، وهذا يدل على أن هناك اتفاق حول فقرات بعد الأجهزة و الوسائل في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار بدرجة مرتفعة. كما يشير المتوسط الحسابي العام 3.87 وبانحراف معياري 0.98 بأن هناك موافقة بين افراد عينة الدراسة على هذا البعد.

جميع الأبعاد: لمجال تكنولوجيا المعلومات

الجدول (5-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تكنولوجيا المعلومات			
الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	البرمجيات	3.69	0.92
2	الشبكات و البيانات	3.74	1.06
3	الأجهزة و الوسائل	3.87	0.98
	تكنولوجيا المعلومات	3.84	0.94

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول (5-21) أن مجال تكنولوجيا المعلومات جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي لمجال تكنولوجيا المعلومات (3.84) وانحراف معياري (0.94) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات لوظائف إدارة الموارد البشرية

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية)

البعد الاول : تخطيط الموارد البشرية

الجدول (5-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الموارد البشرية			
الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات	4.21	1.24
2	تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية المتغيرات التكنولوجية	3.65	0.66
3	تستخدم المنظمة الحاسب الآلي في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية	3.87	0.98
4	تعتمد المنظمة في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات إلكترونية	3.49	0.76
5	يتوفر لدى المنظمة مختصين في التخطيط للموارد البشرية	0.62	0.73
	الكلية	3.95	1.03

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS

يظهر من الجدول (5-22) أن الفقرة تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 1.24 وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة تستخدم المنظمة الحاسب الآلي في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية " بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.98 وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة يتوفر لدى المنظمة خبراء في التخطيط للموارد البشرية بوسط حسابي 0.62 وانحراف معياري 0.73.

وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 3.95 والانحراف المعياري 1.03 مما يدل على

تقارب إجابات عينة الدراسة

العدد الثاني: توظيف الموارد البشرية

الجدول (5-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوظيف الموارد البشرية			
الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يشترط المهارة و معرفة استعمال الحواسيب في التوظيف	4.01	0.97
2	استعمال تكنولوجيا المعلومات خفض من تكاليف التوظيف	3.87	1.25
3	التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت	3.66	1.42
4	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق	3.72	0.87
5	تعتمد المنظمة على قاعدة بيانات و ملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية	2.80	0.72
	الكلية	3.81	1.13

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية ل فقرات بعد توظيف الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.80 و 4.01 و بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.72 و 1.42، وهذا يدل على أن هناك اتفاق حول فقرات بعد توظيف الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار بدرجة مرتفعة. كما يشير المتوسط الحسابي العام 3.81 و بانحراف معياري 1.13 بأن هناك موافقة بين افراد عينة الدراسة على هذا البعد.

البعد الثالث: تكوين وتطوير الموارد البشرية

الجدول (24-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكوين وتطوير الموارد البشرية			
الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم المنظمة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية	3.51	1.36
2	ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات	4.11	0.92
3	تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات للتكوين إلكترونياً.	3.75	0.87
4	توفر المنظمة الموارد المالية الكافية للتكوين	3.30	1.34
5	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين و التطوير بشكل أفضل من السابق	3.78	1.02
	الكلية	3.88	0.93

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الفقرة " ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.92 وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين و التطوير بشكل أفضل من السابق بوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.02 وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة توفر المنظمة الموارد المالية الكافية للتكوين بوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.34. وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 3.88 وانحراف معياري 0.93.

البعد الرابع: الأجور و الحوافز

الجدول (5-25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأجور و الحوافز				
الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجور و الحوافز بشكل أفضل من السابق	3.77	1.05	مرتفع
2	تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان و المهارة في استعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات	3.54	0.91	متوسط
3	تعمل الاجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور	3.99	0.93	مرتفع
4	تمتلك المنظمة نظام معلومات تفصيلية يسمح بتحديد الأجور و الحوافز بموضوعية.	3.51	1.36	متوسط
5	نظام الحوافز مرتبط الكترونيا بنظام الأجور.	3.41	1.53	متوسط
	الكلي	3.65	1.03	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاجور و الحوافز تراوحت ما بين 3.41 و 3.99 وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.91 و 1.53، وهذا يدل على أن هناك اتفاق حول فقرات بعد الأجور و الحوافز بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار بدرجة مرتفعة. كما يشير المتوسط الحسابي العام 3.65 وبانحراف معياري 1.03 بأن هناك موافقة بين افراد عينة الدراسة على هذا البعد.

البعد الخامس: تقييم الأداء

الجدول (5-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأداء				
الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	توفر الأجهزة و الوسائل يساهم في رفع معدلات أداء العاملين	3.77	0.80	مرتفع
2	الوسائل وتقنيات الحديثة تفلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبة و العلاقات الشخصية	2.68	0.77	متوسط
3	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من السابق	3.84	1.01	مرتفع
4	تحتاج المنظمة إلى معلومات تفصيلية ، لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية	4.41	0.94	مرتفع
5	نظام المعلومات المتوفر بالمنظمة يخفض من تكاليف عملية تقييم الأداء	2.65	0.86	متوسط
	الكلية	3.95	0.97	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن الفقرة تحتاج المنظمة إلى معلومات تفصيلية ، لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.94 وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من السابق بوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.01 بينما كانت المرتبة الأخيرة للفقرة " نظام المعلومات المتوفر بالمنظمة يخفض من تكاليف عملية تقييم الأداء بوسط حسابي 2.65 قد بلغ وانحراف معياري 0.86. وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 3.95 والانحراف المعياري 0.97.

جميع الأبعاد: لمجال وظائف إدارة الموارد البشرية

الجدول (27-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وظائف إدارة الموارد البشرية			
الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تخطيط الموارد البشرية	3.95	1.03
2	توظيف الموارد البشرية	3.81	1.13
3	تكوين و تطوير الموارد البشرية	3.88	0.93
4	الأجور و الحوافز	3.65	1.03
5	تقييم الاداء	3.95	0.97
	وظائف إدارة الموارد البشرية	3.87	0.96

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول (27-5) أن مجال وظائف إدارة الموارد البشرية جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.87) وانحراف معياري (0.96) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل اختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .
- اختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- حساب معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- وذلك حسب الشروط التالية:
- قيمة معامل التضخم يجب ان لا تتجاوز القيمة (10)
- التباين المسموح يجب ان يكون اكبر من القيمة (0.05)
- قيمة معامل الالتواء يجب ان تكون اقل من القيمة (1)

الجدول (5-28) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء			
معامل الالتواء (Skewness)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	ابعاد الدراسة
0.627	0.410	2.404	البرمجيات
0.624	0.443	2.248	الشبكات و البيانات
0.613	0.312	3.518	الأجهزة و الوسائل
0.622			تخطيط الموارد البشرية
0.591			التوظيف
00.63			التكوين و التطوير
0.469			الاجور و الحوافز
0.554			تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

تشير النتائج أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح جميعها أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء ، حيث كانت القيم أقل من (1).

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

جدول (5- 29) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية					
الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
الشبكات و البيانات	0.148	0.045	0.147	*3.231	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5-29)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أن البرمجيات لها تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.206) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (4.527)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن الشبكات و البيانات لها تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.147) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (3.231)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن الأجهزة و الوسائل أيضا لها تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.233) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (4.103)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار. وعليه:

رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار. و قبول الفرضية البديلة

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة

جدول (5- 30) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة			
الأبعاد	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.631	*3.419	0.001
الشبكات و البيانات	0.606	*4.984	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.629	*4.524	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

من خلال الجدول رقم (5 - 30) والذي يبين ان بعد الشبكات و البيانات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (60.6 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الأجهزة والوسائل و وفسر (62.9 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير البرمجيات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات ، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على تخطيط الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

جدول (5- 31) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية					
الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000
الشبكات و البيانات	0.191	0.041	0.191	*4.691	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.149	0.038	0.149	*3.931	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5 - 31)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في تخطيط الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف

إدارة الموارد البشرية ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (4.582 ، 4.691 ، 3.931) على التوالي وعليه :

رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، الشبكات والبيانات و الأجهزة و الوسائل) في تخطيط الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في البعد التابع تخطيط الموارد البشرية

جدول (5- 32) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد تخطيط الموارد البشرية			
الأبعاد	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.533	*5.179	0.000
الشبكات و البيانات	0.562	*4.511	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.581	*3.658	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم (5 - 32) والذي يبين ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (53.3 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات و البيانات وفسر (56.2 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.1 %) من التباين .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات ، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على توظيف الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

جدول (5- 33) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على توظيف الموارد البشرية					
الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
الشبكات و البيانات	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.143	0.045	0.120	*3.210	0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5 - 33)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في تخطيط الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (3.071، 4.072، 3.210) على التوالي وعليه.

رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على توظيف الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في البعد التابع تخطيط الموارد البشرية

جدول (5-34) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد توظيف الموارد البشرية			
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	قيمة R ² معامل التحديد	البعد المستقل
0.000	4.193	0.482	البرمجيات
0.000	3.971	0.504	الشبكات و البيانات
0.009	2.630	0.526	الأجهزة و الوسائل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

من خلال الجدول رقم (5 - 34) والذي يبين ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.2 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات و البيانات وفسر (50.4 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.6 %) من التباين .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(α≤0.05) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات ، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على تكوين و تطوير الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

جدول (5-35) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على تكوين و تطوير الموارد البشرية					
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الأبعاد
0.000	*4.169	0.226	0.048	0.198	البرمجيات
0.001	*3.299	0.159	0.058	0.190	الشبكات و البيانات
0.000	*3.539	0.180	0.054	0.193	الأجهزة و الوسائل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5 - 35)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة

والوسائل) لها تأثير في تكوين و تطوير الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (4.169 ، 3.299 ، 3.539) على التوالي. و عليه:

رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، الشبكات والبيانات و الأجهزة و الوسائل) على تكوين و تطوير الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في البعد التابع تكوين و تطوير الموارد البشرية

جدول (5-36) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد تكوين و تطوير الموارد البشرية			
الأبعاد	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.425	*3.046	0.002
الشبكات و البيانات	0.454	*3.852	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.472	*2.666	0.008

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (5 - 36) والذي يبين ان بعد الشبكات و البيانات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.5 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير البرمجيات وفسر (45.4 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2 %) من التباين

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات ، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على أجور و حوافز الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

جدول (5- 37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على أجور و حوافز الموارد البشرية					
الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
الشبكات و البيانات	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001
الأجهزة و الوسائل	0.166	0.057	0.151	*2.909	0.003

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5 - 37)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في أجور و حوافز الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع و وظائف إدارة الموارد البشرية ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (4.484 ، 3.223 ، 2.909) على التوالي و عليه:

رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على أجور و حوافز الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في البعد التابع الأجور و الحوافز

جدول (5- 38) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد الاجور و الحوافز			
الأبعاد	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.394	*3.641	0.000
الشبكات و البيانات	0.410	*3.590	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.426	*3.476	0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

من خلال الجدول رقم (5 - 38) والذي يبين ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.4 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (41.0 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.6 %) من التباين.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(α≤0.05) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات ، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار

جدول (5- 39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على تقييم أداء الموارد البشرية					
الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
الشبكات و البيانات	0.158	0.053	0.178	*3.424	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5 - 39)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في تقييم أداء الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف

إدارة الموارد البشرية ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (3.293 ، 3.424 ، 3.122) على التوالي وعليه:

رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، الشبكات والبيانات و الأجهزة و الوسائل) على تقييم أداء الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في البعد التابع تقييم أداء الموارد البشرية

جدول (5- 40) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة على بعد تقييم الأداء			
الأبعاد	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
البرمجيات	0.314	*4.433	0.000
الشبكات و البيانات	0.365	*3.658	0.000
الأجهزة و الوسائل	0.472	*3.046	0.002

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم (5 - 40) والذي يبين ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.4 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (36.5 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2 %) من التباين

2- الفرضية الرئيسية الثانية

H0 : لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

1-2 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (5- 41) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
البرمجيات	بين المجموعات	5.167	3	1.725	1.744	0.158
	داخل المجموعات	30.816	113	0.273		
	الكلية	35.992	116			
الشبكات و البيانات	بين المجموعات	6.052	3	2.017	2.255	0.082
	داخل المجموعات	64.873	113	0.574		
	الكلية	70.925	116			
الأجهزة و الوسائل	بين المجموعات	5.919	3	1.973	0.861	0.461
	داخل المجموعات	77.072	113	0.682		
	الكلية	82.992	116			

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.66

يتضح من نتائج الجدول رقم (5- 41) أن متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، حيث أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

1-1-2 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية تبعا لأبعاد تكنولوجيا

المعلومات وفق متغير المؤهل العلمي

بعد البرمجيات

يتضح من نتائج الجدول رقم (5- 41) أن متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد البرمجيات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.744) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.66)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد البرمجيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بعد الشبكات والبيانات

يتضح من نتائج الجدول رقم (5- 41) أن متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الشبكات والبيانات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (2.255) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.66)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الشبكات و البيانات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بعد الأجهزة والوسائل

يتضح من نتائج الجدول رقم (5- 41) أن متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأجهزة و الوسائل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.861) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.66)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الأجهزة و الوسائل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2-2 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات

وفق متغير التخصص

جدول رقم (5-42) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (التخصص)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
البرمجيات	بين المجموعات	23.551	2	11.775	0.741	0.476
	داخل المجموعات	134.149	114	1.177		
	الكلية	157.7000	116			
الشبكات و البيانات	بين المجموعات	22.447	2	11.224	1.493	0.226
	داخل المجموعات	129.478	114	1.136		
	الكلية	151.925	116			
الأجهزة والوسائل	بين المجموعات	9.157	2	4.578	0.799	0.451
	داخل المجموعات	142.768	114	1.252		
	الكلية	151.925	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-42) أن متغير التخصص لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، حيث أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير التخصص

2-2-1 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية تبعا لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير التخصص

- بعد البرمجيات

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-42) أن متغير التخصص لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد البرمجيات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.741) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (1.98)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير التخصص.

- بعد الشبكات و البيانات

من نتائج الجدول رقم (5-42) أن متغير التخصص لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الشبكات و البيانات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.493) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (1.98)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الشبكات و البيانات تعزى لمتغير التخصص.

- بعد الأجهزة و الوسائل

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-42) أن متغير التخصص لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأجهزة و الوسائل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.799) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (1.98)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الأجهزة و الوسائل تعزى لمتغير التخصص.

2-3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير طبيعة نشاط المنظمة

جدول رقم (5-43): الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (طبيعة نشاط المنظمة)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
البرمجيات	بين المجموعات	6.936	2	3.468	0.411	0.663
	داخل المجموعات	94.056	114	0.825		
	الكلية	100.992	116			
الشبكات و البيانات	بين المجموعات	12.760	2	6.380	0.161	0.851
	داخل المجموعات	166.540	114	1.461		
	الكلية	179.300	116			
الأجهزة والوسائل	بين المجموعات	10.670	2	5.335	0.553	0.576
	داخل المجموعات	168.630	114	1.479		
	الكلية	179.300	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 3.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-43) أن متغير طبيعة نشاط المنظمة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، حيث أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لمستوى تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير طبيعة نشاط المنظمة.

2-3-1 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية تبعا لأبعاد تكنولوجيا

المعلومات وفق متغير طبيعة نشاط المنظمة

- بعد البرمجيات

من خلال الجدول رقم (5-43) أن متغير طبيعة نشاط المنظمة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد البرمجيات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.411) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.01)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد البرمجيات تعزى لمتغير طبيعة نشاط المنظمة.

بعد الشبكات و البيانات

ليوضح من نتائج الجدول رقم (5-43) أن متغير طبيعة نشاط المنظمة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الشبكات و البيانات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.161) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.01)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الشبكات و البيانات تعزى لمتغير طبيعة نشاط المنظمة.

بعد الاجهزه و الوسائل

ليوضح من نتائج الجدول رقم (5-43) أن متغير طبيعة نشاط المنظمة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأجهزة و الوسائل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.553) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.01)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الأجهزة و الوسائل تعزى لمتغير طبيعة نشاط المنظمة.

2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير عدد العاملين في المنظمة.

جدول رقم (5-44) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (عدد العاملين في المنظمة)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
البرمجيات	بين المجموعات	2.752	2	1.376	1.048	0.382
	داخل المجموعات	39.115	114	0.343		
	الكلية	41.867	116			
الشبكات و البيانات	بين المجموعات	15.079	2	7.539	1.174	0.322
	داخل المجموعات	136.846	114	1.200		
	الكلية	151.925	116			
الأجهزة و الوسائل	بين المجموعات	10.227	2	5.113	1.518	0.196
	داخل المجموعات	90.765	114	0.796		
	الكلية	100.992	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.89

من الجدول رقم (5-44) يتبين أن متغير عدد العاملين في المنظمة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، حيث أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة.

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية تبعا لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير عدد العاملين في المنظمة.

- بعد البرمجيات

يتضح من الجدول رقم (5-44) أن متغير عدد العاملين في المنظمة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد البرمجيات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.048) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (1.89)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد البرمجيات تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة

- بعد الشبكات و البيانات

من الجدول رقم (5-44) أن متغير عدد العاملين في المنظمة لأفراد عينة لدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الشبكات و البيانات ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.174) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (1.89)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الشبكات و البيانات تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة

- بعد الأجهزة و الوسائل

من خلال الجدول رقم (5-44) يتبين أن متغير عدد العاملين في المنظمة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأجهزة و الوسائل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.518) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (1.98)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الأجهزة و الوسائل تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة.

5-2 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (5-45) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
البرمجيات	بين المجموعات	4.821	3	1.607	1.239	0.275
	داخل المجموعات	66.104	113	0.585		
	الكلية	70.925	116			
الشبكات و البيانات	بين المجموعات	1.498	3	0.499	0.915	0.504
	داخل المجموعات	12.093	113	0.107		
	الكلية	13.592	116			
الأجهزة والوسائل	بين المجموعات	14.997	3	4.999	1.097	0.364
	داخل المجموعات	85.995	113	0.761		
	الكلية	100.992	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.12

من نتائج الجدول رقم (5-45) يتضح أن متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، حيث أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الدرجة الكلية لمستوى تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5-2-1 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفق متغير سنوات الخبرة
- بعد البرمجيات

من نتائج الجدول رقم (5-45) أن متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد البرمجيات، حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.239) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.12)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد البرمجيات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- بعد الشبكات و البيانات

يتبين من الجدول رقم (5-45) أن متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الشبكات و البيانات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (0.915) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.12)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الشبكات و البيانات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- بعد الأجهزة والوسائل

من خلال نتائج الجدول رقم (5-45) أن متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة لم يكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأجهزة والوسائل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بينهما (1.097) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.12)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد الأجهزة و الوسائل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مما سبق:

قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

3- الفرضية الرئيسية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعدها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

3-1 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (5-46) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	4.131	3	1.377	2.415	0.094
	داخل المجموعات	96.653	113	0.855		
	الكلي	100.784	116			
التوظيف	بين المجموعات	2.474	3	0.825	1.998	0.140
	داخل المجموعات	69.966	113	0.619		
	الكلي	72.440	116			
التكوين و التطوير	بين المجموعات	2.309	3	0.770	1.640	0.199
	داخل المجموعات	79.553	113	0.704		
	الكلي	81.862	116			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	2.105	3	0.701	0.787	0.458
	داخل المجموعات	151.093	113	1.337		
	الكلي	153.198	116			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.312	3	0.771	1.114	0.332
	داخل المجموعات	117.231	113	1.037		
	الكلي	119.543	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 3.05

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمؤهل العلمي، ومن خلال الجدول رقم (5- 46) الذي يبين أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية تساوي (0.094 ، 0.140 ، 0.199 ، 0.458 ، 0.332) على التوالي وهي اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة تساوي (2.415، 1.998، 1.640، 0.787، 1.114) على التوالي وهي اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (3.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وفق متغير التخصص

جدول رقم (5- 47) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (التخصص)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	2.751	2	1.376	1.557	0.214
	داخل المجموعات	133.385	114	1.170		
	الكلي	136.136	116			
التوظيف	بين المجموعات	0.363	2	0.181	0.182	0.834
	داخل المجموعات	150.534	114	1.320		
	الكلي	150.897	116			
التكوين و التطوير	بين المجموعات	3.856	2	1.929	1.590	0.208
	داخل المجموعات	183.146	114	1.606		
	الكلي	187.002	116			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	6.610	2	3.305	1.466	0.216
	داخل المجموعات	145.185	114	1.273		
	الكلي	151.795	116			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.684	2	2.856	0.868	0.459
	داخل المجموعات	148.823	114	1.273		
	الكلي	151.507	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

من خلال نتائج الجدول رقم (5- 47) تبين أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية،التوظيف،التكوين و التطوير،الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للتخصص تساوي (0.214 ،

0.834 ، 0.208 ، 0.216 ، 0.459) على التوالي وهي اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة تساوي (1.557، 0.182، 1.590 ، 1.466 ، 0.868) على التوالي وهي اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص. نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وفق متغير طبيعة نشاط المنظمة.

جدول رقم (5- 48) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (طبيعة نشاط المنظمة)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	4.591	2	2.295	0.143	0.932
	داخل المجموعات	115.102	114	1.010		
	الكلية	119.692	116			
التوظيف	بين المجموعات	10.642	2	5.321	1.031	0.381
	داخل المجموعات	79.221	114	0.695		
	الكلية	89.863	116			
التكوين و التطوير	بين المجموعات	11.061	2	5.531	0.911	0.431
	داخل المجموعات	189.161	114	1.659		
	الكلية	200.222	116			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	6.227	2	3.113	1.053	0.376
	داخل المجموعات	96.081	114	0.843		
	الكلية	102.308	116			
تقييم الأداء	بين المجموعات	6.442	2	3.221	0.970	0.422
	داخل المجموعات	90.481	114	0.794		
	الكلية	96.923	116	2.295		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.97

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (5- 48) أن نتائج تحليل التباين الأحادي لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير طبيعة نشاط المنظمة حيث أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار جاءت على التوالي (0.376، 0.431، 0.381، 0.932، 0.422، وهي اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة تساوي (0.143، 1.031، 0.911، 1.053، 0.970) على التوالي وهي اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (1.97).

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وفق متغير عدد العاملين بالمنظمة.

جدول رقم (5- 49) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (عدد العاملين بالمنظمة)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	2.921	2	1.460	0.554	0.641
	داخل المجموعات	62.277	114	0.546		
	الكلية	65.198	116			
التوظيف	بين المجموعات	3.121	2	1.561	2.081	0.105
	داخل المجموعات	79.665	114	0.699		
	الكلية	82.786	116			
التكوين و التطوير	بين المجموعات	2.035	2	1.017	1.244	0.311
	داخل المجموعات	24.943	114	0.219		
	الكلية	26.978	116			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	5.489	2	2.745	0.375	0.772
	داخل المجموعات	22.653	114	0.199		
	الكلية	5.489	116			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.726	2	1.363	0.356	0.783
	داخل المجموعات	25.352	114	0.222		
	الكلية	28.077	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.43

من خلال نتائج الجدول رقم (5- 49) تبين أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية،التوظيف،التكوين و التطوير،الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى لعدد العاملين بالمنظمة تساوي

(0.641، 0.105، 0.311، 0.772، 0.783) على التوالي وهي اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة تساوي (0.554، 2.081، 1.244، 0.375، 0.356) على التوالي وهي اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.43) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعدد العاملين بالمنظمة .

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في المتغيرات الوظيفية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (5- 50) : الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة)						
الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	5.647	3	1.882	2.797	0.449
	داخل المجموعات	99.387	113	0.880		
	الكلية	105.034	116			
التوظيف	بين المجموعات	7.845	3	2.615	3.025	0.151
	داخل المجموعات	57.121	113	0.510		
	الكلية	64.966	116			
التكوين و التطوير	بين المجموعات	2.475	3	0.825	1.680	0.197
	داخل المجموعات	69.965	113	0.619		
	الكلية	72.440	116			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	5.303	3	1.768	0.783	0.458
	داخل المجموعات	58.654	113	0.520		
	الكلية	63.957	116			
تقييم الأداء	بين المجموعات	7.745	3	2.582	2.301	0.069
	داخل المجموعات	58.128	113	0.514		
	الكلية	65.873	116			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 3.12

يتضح من الجدول (5- 50) أن قيمة (F) في البعد الأول تخطيط الموارد البشرية بلغت (2.797) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة (F) في البعد الثاني التوظيف

بلغت (3.025) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة (F) في البعد الثالث التكوين و التطوير بلغت (1.680) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة (F) في البعد الرابع الأجور و الحوافز بلغت (0.783) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقيمة (F) في البعد الخامس تقييم الأداء بلغت (2.031) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي قيم أقل من قيمة (F) الجدولية التي تساوي (3.12).

مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في إجابات عينة الدراسة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مما سبق:

قبول الفرضية 1 الرئيسية الثالثة التي تنص عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة).

خاتمة الفصل

لقد كان الهدف من الدراسة الميدانية هو دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف ادارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار .

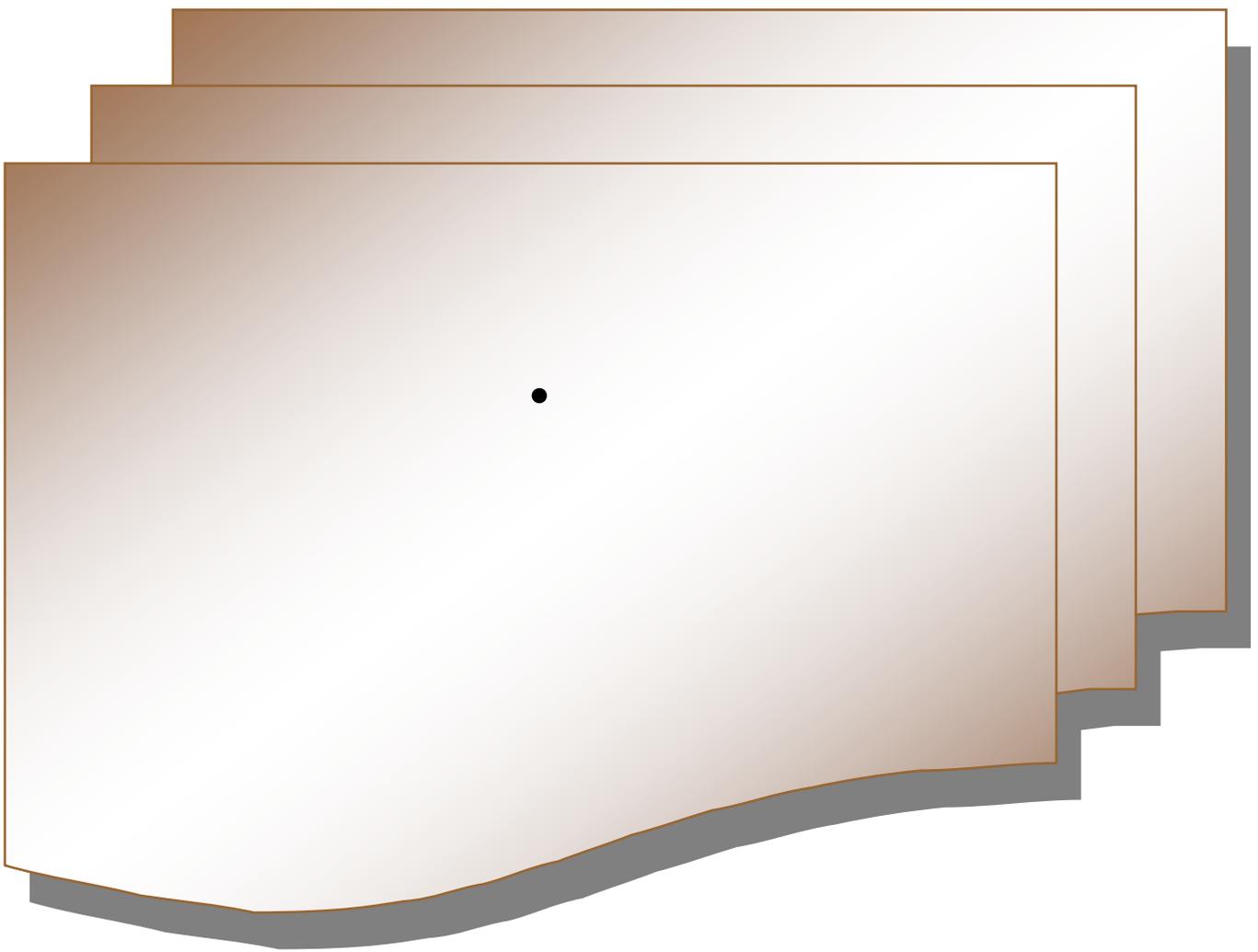
حيث تم استعراض الإطار الميداني كتجسيد للإطار النظري على أرض الواقع، و قد تم في هذا الصدد تصميم استبانته واستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل بيانات الإستبانة و اختبار الفرضيات وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار. مما يؤكد على ان افراد العينة يدركون مدى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء عملهم.

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط ، التوظيف ، التكوين ، الأجور و الحوافز و تقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي ،التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة)

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز و تقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي ،التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة).



الخاتمة العامة

يعرف العالم حاليا تغيرات سريعة، متعددة ومتشابكة العناصر، وشديدة التعقيد، حيث أصبحت في مجملها تشكل ضغوطا و تحديات على المنظمات ، تهدد وجودها واستمرارها. مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح. وكون هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يشكل فيه الإبداع ، الابتكار ، المعرفة و المعلومات أهم الوسائل لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

لقد زادت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها. مما يستوجب تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي و الابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتصبح أكثر اندماجا باستراتيجيات المنظمة وترابطها معها علاقات التفاعل والتكامل . أن التكنولوجيا تمثل أهم وسيلة لمواجهة صعوبات الاتصال وانتقال المعلومات بمختلف أشكالها داخل وخارج حدود المنظمة ،فامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، ولكن عدم التحكم فيها يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير أو مسؤول هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها . ان أهداف إدارة الموارد البشرية تكمن و تتجلى في تعظيم منفعة المنظمة وكذا الأفراد العاملين بها ، وذلك من خلال جميع وظائفها كالتخطيط للموارد البشرية، التكوين، وتقييم الأداء والأجور والحوافز .

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة بالمنظمة ، حيث من خلالها يمكن تعويض النقص الموجود في بقية الموارد الأخرى، ولهذا كان هدف في هذه الدراسة هو تحديد أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية و تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال عليها. قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، ففي الأول تم تناول أهم وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهوم، أهمية و مجالات نشاط هذه الوظيفة في المنظمة بالإضافة إلى المراحل التي مرت بها عبر التاريخ و التي ساهمت في تطورها و التأكيد على ضرورة وجودها، بالإضافة إلى التعرف على مكانتها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأهم التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات الجديدة.

أما في الفصل الثاني فم التطرق فيه لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مفاهيم وتطورات سواء كانت تقنية أو تنظيمية، من خلال التطرق إلى بعض هذه التكنولوجيات و خاصة التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على بنيتها التحتية،مراحل تطورها التاريخي، الشبكات المعلوماتية بمختلف أنواعها، و كيفية إدخالها على المنظمة، و شبكة الإنترنت كنظام يجمع بين تكنولوجيا المعلومات، متطلبات الارتباط بها و أهم تطبيقاتها وخدماتها.

اما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للمعرفة و إدارتها مفهوما،خصائص وأنواعا، وعلاقتها بالمعلومات و البيانات و كذا لإطار النظري لاقتصاد المعرفة بالتعرض إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية له و مبررات التحول إليه و دور إدارة المعرفة في إقتصاد المعرفة.

أما الفصل الرابع تناول دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات كمدخل إستراتيجي لإدارة المعرفة، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة فعالية نظام

معلومات الموارد البشرية والتعرف على عملية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتطبيقاتها على وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف، تكوين وغيرها.

في حين خصص الفصل الخامس للجانب التطبيقي عبر التطرق إلى لمحة تعريفية لعينة الدراسة و مجتمعا ، أسس ووسائل جمع المعلومات ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وطرق تحليل البيانات، اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة. ومما سبق تم تحديد مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التالية:

أولا : الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نوردتها على النحو الآتي :

1. تعد تكنولوجيا المعلومات أداة في جمع البيانات وتوفير المعلومات بخصائص معينة تدعم عملية اتخاذ القرارات الصائبة فيما لها علاقة بتبني أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. تنامي مفهوم تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع وبخاصة بعد ثورة المعلومات والاتصال على النحو الذي بدأ فيه التركيز على تكنولوجيا متطورة تحمل معا قدرات ومهارات تستثمر كل التكنولوجيات الحديثة المتوافرة في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة لمنظمات الأعمال.

3. تساهم تكنولوجيا المعلومات في أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية.

4. ان التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة أداء الموارد البشرية.

5. التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تمكن المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة مما يساعدها على التفوق والتميز في مجال عملها .

6. يلعب مسؤولوا الأقسام والوحدات في المنظمات دورا مهما في توجيه العاملين وحثهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات ومتابعة تطوراتها.
7. تؤثر البرمجيات في وظائف إدارة الموارد البشرية ، إذ أن استخدام المنظمة للبرمجيات ذات العلاقة بنشاطها يسهم في تحقيق الأبعاد المعبرة عن وظائف إدارة الموارد البشرية .
8. تؤثر الأجهزة والوسائل في وظائف إدارة الموارد البشرية ، إذ أن امتلاك المنظمات للأجهزة والمعدات واستخدامها في أنشطتها تعد من مقومات تحقيقها لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية.
9. درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار ، لا زالت ضعيفة نوعا ما ، حيث أن بعض المنظمات لا تستخدم هذه التكنولوجيا، أو تستخدمها بشكل جزئي فقط، حيث يتركز الاستخدام على تكنولوجيا شبكات الإنترنت التي تستخدمها بشكل أساسي في الحصول على معلومات خاصة . أما فيما يتعلق بشبكات الاتصال الداخلية فإن استخدام هذه التكنولوجيا يعتبر محدودا أيضا في البعض من هذه المنظمات ، في حين أن إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تحتويها هذه الشبكات من قبل مستخدمين من خارج المنظمات تعتبر شبه معدومة فيها.
- 10- دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو أبعاد تكنولوجيا المعلومات، فقد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد الأجهزة و الوسائل في المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد الشبكات و البيانات ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد البرمجيات.

11- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية واقع ضمن الحالة المرتفعة أيضا، بما يفيد بأن تصورات أفراد العينة، كانت إيجابية حول هذا المتغير الأساسي، حيث جاء بعد التخطيط للموارد البشرية في المرتبة الأولى، وتلاه بعد تكوين و تطوير الموارد البشرية ، وفي المرتبة الأخيرة بعد الأجور و الحوافز.

12- أكدت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (البرمجيات ، الشبكات و البيانات، و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار، وان بعد الشبكات و البيانات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (60.6 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الأجهزة والوسائل و وفسر (62.9 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير البرمجيات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين .

13- دلت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في تخطيط الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية ، و ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (53.3 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات و البيانات وفسر (56.2 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.1 %) من التباين .

14- بينت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في توظيف الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية ، و ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما

مقداره (48.2 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات و البيانات وفسر (50.4 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.6 %) من التباين .

15- أوضحت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات،الشبكات و البيانات و الأجهزة و لوسائل) لها تأثير في تكوين و تطوير الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية ، و ان بعد الشبكات و البيانات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.5 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير البرمجيات وفسر (45.4 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2 %) من التباين .

16- أكدت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات،الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في الأجور و الحوافز كبعد من أبعاد المتغير التابع في وظائف إدارة الموارد البشرية ، و ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.4 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات و البيانات وفسر (41.0 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.6 %) من التباين .

17- بينت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات،الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) لها تأثير في تقييم الأداء كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية ، و ان بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.4 %) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات و البيانات وفسر (36.5 %) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة و الوسائل حيث

فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2 %) من التباين.

18- بينت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة) .

19- دلت النتائج عن عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز و تقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة) .

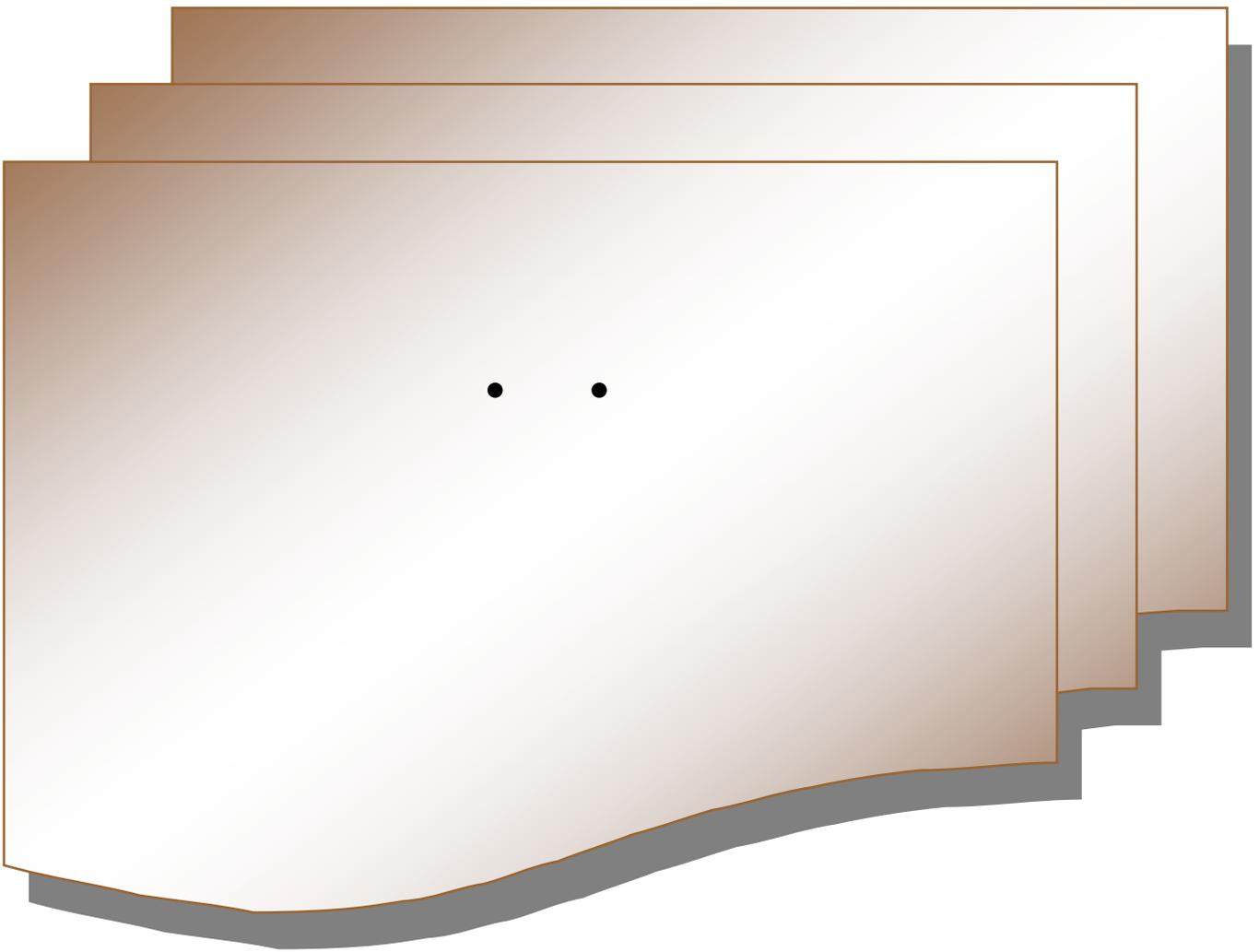
ثانيا : التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات تمثلت بالاتي :
- 1- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام الأفراد لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل.
 - 2- ضرورة مراعاة العنصر البشري عند الاختيار و التوظيف ، من حيث التخصص والمؤهلات، وذلك لضمان وضع ملائمة الفرد لوظيفته.
 - 3- تزويد المنظمات بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة و الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد
 - 4- ينبغي أن تدرك المنظمات أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة والتطور السريع للتكنولوجيا، مما يتطلب إيلاء الاهتمام

- بهذه التكنولوجيا لما لها من تأثيرات في عدة جوانب مهمة وذات مساس مباشر باستمرار المنظمة ونموها.
- 5- العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات ممثلة بمكوناتها لتقريب المسافة بين المنظمة والزبائن من ناحية والعمل على أدق البيانات والمعلومات وبأقل كلفة وبأسرع وقت من ناحية ثانية.
- 6- العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة و الوسائل، البرمجيات الشبكات، و البيانات) و الموارد البشرية ذوي الكفاءات في جميع ممارسات المنظمة لما لها أهمية في رفع مستوى الأداء.
- 7- توعية أفراد المنظمة بمزايا ومنافع استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال إعداد الدورات و الندوات و ورشات العمل حول هذه المواضيع.
- 8- إعادة تصميم تقييم الأداء، الأجور و الحوافز، التطوير و التكوين .
- 9- استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم.
- 10- ضرورة استحداث وحدات و أقسام متخصصة بأمور تكنولوجيا المعلومات لغرض المتابعة و التطوير وتحسينها باستمرار.
- 11- العمل على تخطي العقبات التي تحد من استخدام التكنولوجيات الحديثة و معرفة حجم العمل لتحديد أنواع الأجهزة والمعدات والبرمجيات والموارد البشرية المستخدمة لتأثيرها البالغ في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 12- ضرورة إجراء دورات تكوينية وتطبيقية بهدف زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية، بما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ومواكبة تطورها السريع.

13- الاهتمام بالموارد المعرفية من خلال استحداث نشاطات تعمل على تكامل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال المنظمة.

14- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث حول الموضوع ، كون هذا العمل المتواضع لا يقدم رؤية كاملة ونهائية عن موضوع تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة نظرا للتطور ولتجدد هذه المفاهيم، حيث يمكن دراسته من جوانب أخرى، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه، أنّ هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا العمل المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو المعلوماتية، أو العملية. وفي هذا الصدد نقترح القيام بدراسات أخرى مثل دراسة عن علاقة إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية وتوسيع ذلك إلى ولايات أخرى بالجنوب الغربي .



المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- القران الكريم.
- 2- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2000.
- 3- أحمد بدر ، السياسة المعلوماتية وإستراتيجية التنمية، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 4- أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري- القاهرة ، 2004.
- 5- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، رؤية مستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين، بدون دار ، ط2، 1999.
- 6- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية ، 1975.
- 7- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995
- 8- إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007 .
- 9- أنعام علي توفيق الشهريلي، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- بشير العلاقة، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للطباعة والنشر، الأردن، 2002.
- 11- بكري ،ليلي .تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي , الشركة المتحدة للطباعة و النشر. 2009
- 12- بهاء شاهين، الإنترنت والعولمة، القاهرة: عالم الكتب، 1999
- 13- تركي سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ 1995.
- 14- توماس. ستيوارت، ثروة المعرف، رأس المال الفكري، ترجمة علا احمد صلاح ،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. القاهرة، 2004.
- 15- تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، بيروت: دار الراتب الجامعية، 1994.

- 16- ثابت إدريس عبد الرحمن ، نظم المعلومات الرادارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
- 17- عبد الله العزاوي و عبد الله حسين جواد ، تطور الموارد البشرية ، المفهوم الاستراتيجية الموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان، 2010.
- 18- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003
- 19- حسام شوقي ، حماية وأمن المعلومات على الانترنت ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003.
- 20- حسان محمد أحمد ، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 21- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 22- حسن احمد الخضير، إقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2001.
- 23- حسن الببلاوي وسلامة حسين ، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لندنيا للطباعة، الإسكندرية، 2007.
- 24- الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الادارية - مدخل معاصر ، دار وائل ، عمان ، الاردن، 2005.
- 25- خالد الوزني وآخرون، قضايا أردنية معاصرة، دار فاس للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2001.
- 26- خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، ط1 ، القاهرة 2007
- 27- دلال ماكس أستيتية، عمر موسى سرحان، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 28- الدوري زكرياء، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 29- رمضان عبد الحميد، نظم المعلومات المحاسبية - المفاهيم والتطبيقات - مطابع الدار الهندسية، بدون سنة نشر.
- 30- روبين رولاند، الدليل المبتكر للبحث عبر الإنترنت، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربي، القاهرة ، 2003.

- 31- زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت : ذات السلاسل ، ط2، 1996.
- 32- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ، 1989.
- 33- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، 2009.
- 34- سهاد المصري، إدارة الأفراد و تنمية الموارد البشرية ، الاسراء للطباعة ، مصر ، 2006
- 35- سليمان مصطفى الدلاهمة ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 36- سهيلة عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان 2003.
- 37- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 38- سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 39- السيد عليوى : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة ، 2001 .
- 40- شوايش مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية، (ادارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005.
- 41- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2007.
- 42- صلاح الشنواني ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة ، 1999
- 43- الطائي ن محمد عبد حسين آل فرج ،المدخل إلى نظم المعلومات الادارية، دار وائل،الأردن،2005.
- 44- طارق طه ، نظم المعلومات الحاجات الآلات من منظور إداري معاصر، منشأ المعارف الإسكندرية ، 2002.
- 45- طارق طه ، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية،2007.

- 46- عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد،2002.
- 47- عاشور، أحمد، إدارة القوى العاملة " الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار المعرفة الجامعية، 1984.
- 48- عامر ابراهيم قنديلجي ، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2007.
- 49- عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،2002
- 50- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2004.
- 51- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2003
- 52- عبد الهادي محمد فتحي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000.
- 53- عبد الرحمن، الهاني خالد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ا دار وائل للنشر والتوزيع، ط.2 ،لأردن، 2005 .
- 54- عبد الوهاب، علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات ، مكتبة عين شمس القاهرة ، 2011 .
- 55- عدنان داود محمد العذاري، هدى زويبر مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
- 56- علاقي مدني. إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد. دار زهران للنشر و التوزيع . 1999 .
- 57- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2001.
- 58- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001.
- 59- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994.

- 60- عماد الصباغ ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها) ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر ، عمان ، ط1 ، 2000.
- 61- عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل ، عمان ، 2005.
- 62- عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت،بيروت: دار الراتب الجامعية،2001.
- 63- عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر. دراسة تحليلية، القاهرة: مطبعة الانتصار، 2001 .
- 64- العمري غسان عيسى ، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة ،عمان، 2008.
- 65- غسان عيسى العمري ، نظم المعلومات الإستراتيجية ،مدخل إستراتيجي معاصر، عمان،دار المسيرة،2008.
- 66- فلن، كيث ،الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة. ترجمة: شادن اليافسي، العبيكان، الرياض،2001.
- 67- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2008 .
- 68- قليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة 1 ، عمان ، 2007.
- 69- كامل السيد غريب وفادية حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الرياض، جامعة الملك فهد،1997.
- 70- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان ، 2000
- 71- كريس برينتون وكامرون هنت، نظم تأمين الشبكات، ترجمة تيب توب، دار الفاروق،القاهرة،2003.
- 72- مؤيد سالم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن،2002.
- 73- مايكل ارمسترونج ، ترجمة ايناس الوكيل ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، ط1، 2008.
- 74- ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت،1979 .

- 75- محسن الخضري ،اقتصاد المعرفة (مدخل تحليلي) ، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر ،القاهرة ،2001.
- 76- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.
- 77- محمد الزعبي، التغير الإجتماعي، دار الطليعة، القاهرة ، 1998
- 78- محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال ، دار فنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
- 79- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة 2، العبيكان للنشر والتوزيع، 2008.
- 80- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .
- 81- محمد الزعبي وآخرون، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة، ط6، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 82- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999 .
- 83- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهل، عمان، 1998.
- 84- مدني عبد القادر علاقي ، تنمية القوى البشرية ، جدة ، دار الشروق ، ط1 ، 1976.
- 85- مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010.
- 86- مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2000.
- 87- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- 88- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع ، جامعة المنصورة ، 2002.
- 89- الملكاوي، ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 90- السالمي، علاء عبدالرزاق، تكنولوجيا المعلومات، ط1، كحلون، عمان، 1997.

- 91- منصور أحمد منصور: تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.
- 92- مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي) ،دار الفكر للطباعة والتوزيع،عمان 2001.
- 93- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن،2005.
- 94- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 95- هاشم الشمري ، ناديا البيثي ، الاقتصاد المعرفي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، عمان ، 2008.
- 96- هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان،2004.
- 97- الهيثي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2003 .
- 98- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد المحسن الفضل وهشام فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط1 دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2006.

القواميس و المحاضرات

- 99- مجد الدين ابادي ، القاموس المحيط ، دار الحديث ، القاهرة ، 2008.
- 100- المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق ، بيروت ، 1986.
- 101- إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أكتوبر 2005.
- 102- منير نوري، درس (تسيير الموارد البشرية) ، جامعة التكوين المتواصل.

المذكرات والرسائل الجامعية

- 103- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2010
- 104- إحسان علاوي حسين ، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2006.

- 105- علي بن حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 106- سمالي يحييه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة): أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 107- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك – دراسة حالة الجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: نقود ، مالية و بنوك جامعة الجزائر 2011/2012.
- 108- عائض بن سعيد بن مئعي الغامدي ، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، 2009.
- 109- بلقيوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة. دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013.
- 110- سميرة رابح بوعيشة، الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة والإعلام، جامعة قسنطينة، 2003
- 111- قشيطي منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة - شركة الخطوط الجوية الجزائرية -ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 112- أزهار نعمة عبد الزهرة أبو غنيم ،المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي - دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية ،بغداد، 2007.

- 113- يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة ، ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية- غزة، 2009.
- 114- مهيبيل وسام ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية) ، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3 ، 2012/2011 .
- 115- عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
- 116- أمل إبراهيم أبو رحمه ، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، ، ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية- غزة، 2005.
- 117- مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.
- 118- الشيشاني عامر أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في إكساب ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على الشركة الأردنية، الأردن، ماجستير، جامعة آل البيت، 2004
- 119- بوحسان سارة كنزة الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة- دراسة حالة مؤسستي «mobilis» و«nedjma» قسنطينة ، ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة،2012/2011.
- 120- لمين علوطي ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2008/2007.
- 121- طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

122- بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تسيير الشغل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.

123- Nadège Gunia, la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication , Thèse de Doctorat en sciences de gestion , Univ- Toulouse I, Paris, ,2002

المجلات و الملتقيات

124- 1 أحمد أمجدل و هواري معراج ، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد ، مجلة دراسات، العدد 03، جامعة الأغواط، ، ديسمبر، 2005.

125- بومايلة سعاد، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، عدد 03، 2004.

126- تكنولوجيا المعلومات كمدخل للتنمية و التكامل العربي، مركز الأهرامات للدراسات السياسية و الإستراتيجية ، القاهرة، 2001.

127- حسن أبشر الطيب، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية ، مجلة الإداري ،
128- معهد الإدارة العامة، العدد 55، ديسمبر 1993.

129- الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، ، المجلد 25 العدد 01، 2009.

130- الخوالدة رياض و حنيطي محمد ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2 ، الأردن، 2008.

131- محمد سلطان العلماء، جرائم الإنترنت والاحتماب عليها، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 18، العدد 36، 2003.

132- الداوي الش، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ، م 3، ع 17 ، 2008.

- 133- رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 4، 1984.
- 134- زاوي صورية وتومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 07 ، جوان 2010.
- 135- سعد غالب ياسين، المعلوماتية وادارة المعرفة، مجلة المستقبل العربي، العدد (260)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.
- 136- سعود الناييف ، عنطر بن العال ،تطوير نظم المعلومات التربوية و الادارية بنظام التعليم في الدول العربية، رؤية مستقبلية، العدد 38، 2008، www.ulum.nl
- 137- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005.
- 138- عصام محمد البحيصي ، تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 14، العدد 01، 2006.
- 139- هشام شاهين ، الإنترنت وثورة الإنترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد 72 فيفري 1998.
- 140- عطية العربي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، ، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر ، 2012.
- 141- علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم انسانية السنة السادسة: العدد 38، 2008، www.ulum.nl .
- 142- علي، نبيل، العرب و عصر المعلومات، عالم المعرفة العدد 184. الكويت ، 1994
- 143- قاسم عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، المجلد 43، 1994.
- 144- محمد إبراهيم المدهون و أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 16، العدد 2، 2008.

- 145- مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ، بسكرة، نوفمبر 2001.
- 146- نادية جبر عبد الله ، عثمان حسن عثمان ، التقنية الحديثة و التنمية البشرية الانتقائية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد 09، العدد31، الاسكندرية ،2003.
- 147- نعيم نصير، المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 56 ، ديسمبر 1987.
- 148- نعيمة حسن جابر، الدور الجديدة لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المجلد 10، العدد2 ، فبراير 2005.
- 149- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء
- 150- الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق السدير)، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 85، 2010.
- 151- احمد لعماري، التجديد وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 152- براهيمى شراف ، آليات تحقيق المزايا التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف، 2005.
- 153- بوزيان عثمان،اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 154- سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،مارس 2005.
- 155- عبد الله قلش، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اقتصاد المعرفة ، الملتقى العلمي الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف ،2005.
- 156- علاوي عبد الفتاح وآخرون ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي، بسكرة، نوفمبر 2005.

- 157- فتحي مصطفى الزيات ، "إقتصاد المعرفة ودوره في تحديث الصناعة العربية" ، مؤتمر تحديث الصناعة العربية في ضوء المتغيرات الدولية ، جامعة المنصورة ، أبريل 2003.

المواقع الالكترونية

- 158- عبدالله تركماني، مجتمع المعرفة وأبعاده في الوطن العربي ،
<http://hem.bredband.net/dccls2/s142.htm>
- 159- محي الدين ، حسام ، "إقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات" ، النادي العربي للمعلومات،
www.arabein.net
- 160- رزوقي نعيمة حين جبر، دراسة (رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة) ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، م9، ع2، 2004.
<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793>
- 161- يوسف احمد أبو فارة ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، عمان/ الأردن . 2004
<http://www.elbassair.net/.../maktaba/.../séminaire/.../26.doc>
- 162- محمد حسين سيد ، أهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف الشركات ، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية.
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>
- 163- Accounting Information Systems (10th Edition) (Accounting Information Systems) (Hardcover) - cte.univ-setif.dz/coursenligne/challour_wissem/res/res.doc

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

- 164- Alain c., Jean-Marc p., Le management à l'épreuve des changement technologiques, Ed.Organisation,Paris , 2002
- 165- André Deyrieux, Le Système D'information Nouvel Outil De Stratégie Editeur: Maxima 2003.
- 166- Ait Elhadj(S),L'entreprise Face A La Mutation Technologique, Ed Organisations,Paris,1989.

- 167- Armand Dayan Et Autres , Manuel De Gestion , Ellipses Edition , 1999.
- 168- Benoit Aubert ,Les Technologies De L'information Et L' Organisation, Gaétaumorin, Québec, Canada,1997
- 169- Bounfour´ Ahmed , Le Management Des Ressources Immatérielles : Maitriser Les Nouveaux Leviers De L'avantage Compétitif,Dunod ,Paris,1999.
- 170- Bressy (G) et Konkuyt(C) ,Economie d'entreprise , Edition Sirey 5.Ed, Paris,2000.
- 171- Bukowitz W., Williams R.," Gestion Des Connaissances En Action", Paris, Edition Les Echos, 2000.
- 172- Cadin, L Guérin, F La Gestion Des Ressources Humaines Editeur: Dunod 2010.
- 173- Claire Beyon , Manager Les Connaissances (Paris : Editions LIAISONS , 2003.
- 174- Claude Demeure, Aide-mémoire Marketing, éditions Sirey , 3 édition, 2001
- 175- Ebert , Griffin," Business Essential ", Sixth Edition , Pearson Prentice Hall , 2007.
- 176- F. Wacheux, Le Défi De La FRH Dans Un Environnement De Création De Valeur Accionarial, In "Les Défis Du Management, M. Kalika", Édition Liaison, Paris, 2002.
- 177- F. Wacheux, Le Défi De La FRH Dans Un Environnement De Création De Valeur Accionarial, In "Les Défis Du Management, M. Kalika", Édition Liaison, Paris, 2002
- 178- Camille Moigne, Organisation Du Système D'information De Gestion , Edition Foucher, Paris,2001.
- 179- Gilles Balmissse, Gestion Des Connaissances (Paris: Collection Entreprendre Informatique, Vinbret, 2002.
- 180- Helene Desvals Et Henridou, La Ville Technologique : L'information Scientifique Technique Et Industrielle,Dunod,Paris,France,1992
- 181- Jean Brilman, Les Meilleure Pratiques De Management Edition Organisation , 3eme Ed, Paris,2001.
- 182- Jean Guyot, Le Recrutement Méthodique Du Personnel, Entreprise Moderne Édition, Paris, 1979.
- 183- Jean-Claude Scheide , Les Grands Auteurs En Organization , 2 Eme Edition , Dunord ,Paris , 1999.

- 184- J-Schermer Hom Et Autrs, Comportement Humain Et Organisation, Villagemondiale, 2emeedition, Paris,France,2002.
- 185- J.M.Perriti « Ressources humaines »Ed Vuibert, paris 2006
- 186- J.P.Citeau « Gestion des ressources humaines » Ed Armant Colin , paris 2000
- 187- Laurent Veybeg Et Patrick Prieur, Le Knowledge Management : Dans Tous Ses États, Edition D'organisation, Paris,2003.
- 188- Le Duff, Robert Encyclopédie De La Gestion Et Du Management Dalloz Edition 1999.
- 189- L.Boyer Et N.Equilbey « GRH Nouvelles Pratiques » Ed EMS Colombelles,2003.
- 190- M. Degay: La Politique Des Ressources Humaines Dans L'entreprise ,Paris, Organisation 1989
- 191- M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Equipes RH Acteurs De La Stratégie L'e-RH : Mode Ou Révolution, Editions D'organisation Paris, 2003.
- 192- Michel Paquin, Gestion Des Technologies De L'information, Les Editions Agence D'arc,Canada ,1990.
- 193- Mullenders.A, "E-DRH, Outil De Gestion Innovant", Bruxelles, Boeck Edition, 2009
- 194- Olivier Lagree, Laurent Magne: E-Management Comment Les Nouvelles Technologies Transforment Le Role Du Manager, Dunod, Paris, 2001.
- 195- Patrick Storhaye Et Partick Bouvard, Le Knowledge Management , Editions EMS, Paris,2002.
- 196- Peretti, J-M- Helfer, J-P- Orsoni, J Gestion Des Ressources Humaines Vuibert Edition 2013
- 197- Reix(R),Théorie D'organisation Et Système D'information, Editoun Veuibert, Paris,1995.
- 198- Robert Reix, Système D'information Et Management Des Organisations, Vuibert, Paris,1995.
- 199- Roger Bohn Et All, Le Management Du Savoir En Pratique, Collection : Harvard Business, Ed Organisation ,Paris, 2003.
- 200- Rose Dieng Et Al, Knowledge Management (Paris : Dunod , 3^e Edition, 2005.
- 201- Sébastien Nalon, Laurent Taskin, E- Grh, Enjeux Et Perspectives, Édition Pro, Belgique 2009.
- 202- Schilling, M - Thérin, F Gestion De L'innovation Technologique Maxima, Paris, 2006

- 203- Walker, J.W., "Human Resources Planning; An Evaluation, Perspectives On Personnel", Irwin, Lloiois.1986.
- 204- YVES PRAX .Le Guide Du Knowledge Management (Paris : Ed Dunod 2000.

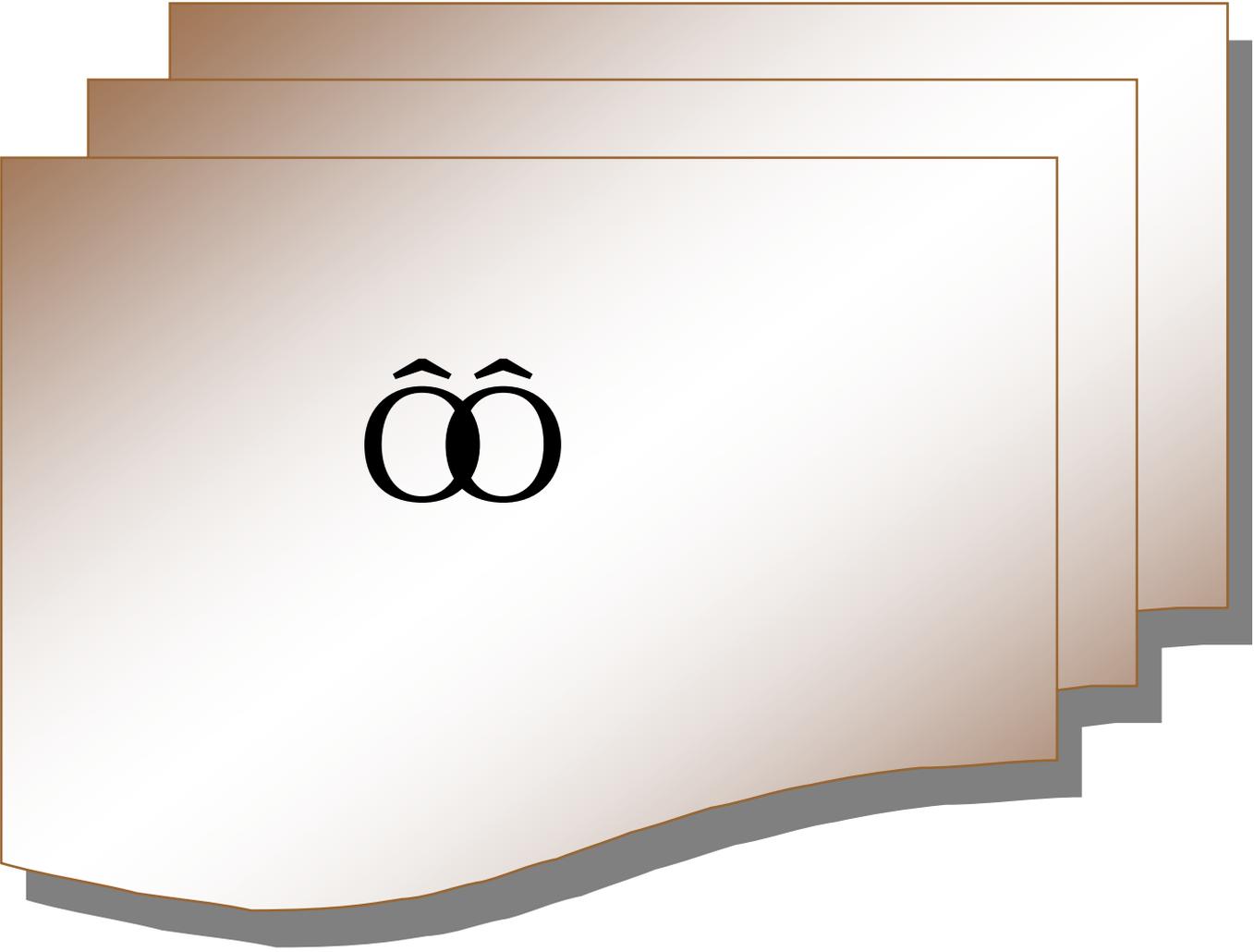
المجلات و الدوريات العلمية:

- 205- Davenport, T. & Prusak, L, Working knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard University Press.1998.
- 206- Florence Laval, Abdallah Thierno Diallo, L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris , Revue Management & Avenir n° 13,2007.
- 207- Françoise Dupuich , Impact des technologies de l'information et de la communication TIC sur la gestion des ressources humaines GRH dans les firmes "high-tech" Revue Management & Avenir N° 21,2009.
- 208- Koenig G, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9, , 1993
- 209- Michal grundstiem – gamth, Un cadre directeur pour réparer les connaissances cruciales pour l'entreprise (research reporte n 09 LAMSAPE : Université .Paris, février 2002
- 210- Paula Mazi et autres, Une nouvelle économie, in finance& développement, volume 38, N° :2, 2001
pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines , Revue de gestion des ressources humaines, , 2001.

المواقع الإلكترونية

- 211- Florence N , Wachira, Améliorer la gestion des ressources humaines dans les services du secteur public par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) , atelier de APSGRH, Bénin 12 - 16 avril, 2010
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038749.pdf>
- 212- Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Management des connaissances, d'emploi des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie May 2012

- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00698369/document>
213- Nad`ege Gunia , La fontion ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication .mai 2006.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00008647/document>
214- Kamal Lakhri, Tic et Grh, Master professionnel en Gestion des Ressources Humaines, Université Ibn Zohr – 2007.
<http://www.memoireonline.com/07/08/1408/TIC--et--GRH.html>
215- Skyrme, J.David ,.Knowledge Management: Making It Work,
<http://www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm>
216-
217- Séverine Gottrand ; Vanessa Queant, Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines, p 15-17.
218- http://www.e-rh.org/documents/e_learning_innovation.pdf



ÔÔ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم السبير

رقم الاستمارة :

استبيان حول: تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة و اثرهما
على وطائف ادارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي لولاية بشار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات على وطائف ادارة
الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي لولاية بشار. لدى نرجو منكم التلطف بتعبئة
هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. كون صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على
دقة إجابتك . علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات
البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب : محمد الهزام

تحت اشراف أ.د. علي بوهنة

أولاً: قائمة الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تختارها عن الآتي:

أولاً- البيانات الشخصية

1- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	بكالوريا او اقل
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير

2- التخصص:

<input type="checkbox"/>	تخصص تقني	<input type="checkbox"/>	علوم إدارية/ ع. اجتماعية/ تسيير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	تخصص علمي آخر

3- طبيعة نشاط المنظمة

<input type="checkbox"/>	ثقافية/تربوية/اجتماعية	<input type="checkbox"/>	مالية اقتصادية
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نشاط اخر

4- عدد العاملين في المنظمة

<input type="checkbox"/>	من 46 الى 60	<input type="checkbox"/>	من 30 الى 45
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 60

5- سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	من 5 – 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 – 15 سنة

ثانياً - أسئلة الاستبانة:

1- أبعاد تكنولوجيا المعلومات

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	الابعاد
					البرمجيات	البعد الأول
					اعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات	1
					البرامج المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل	2
					البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام	3
					تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	4
					تعمل المنظمة علي تحديث البرامج باستمرار	5
					الشبكات والبيانات	لبعد الثاني
					يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المنظمة	1
					تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المنظمة	2
					يحتوي نظام معلومات المنظمة على كل المعلومات و البيانات التفصيلية الضرورية	3
					تعمل المنظمة على تحديث بياناتها باستمرار	4
					تستخدم المنظمة شبكة اتصال للربط بين الأقسام و المصالح	5
					الأجهزة و الوسائل	البعد الثالث
					تتوفر الأجهزة و الحواسيب بشكل كاف بالمنظمة	1
					الأجهزة و الوسائل المتوفرة تساعد في العمل	2
					الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	3
					يتوفر بالمنظمة مختصين في صيانة الأجهزة و الوسائل	4
					تستغل الأجهزة و الوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل	5

2- أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	الابعاد
					تخطيط الموارد البشرية	البعد الأول
					تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات	1
					تتواءم عملية التخطيط للموارد البشرية المتغيرات التكنولوجية	2
					تستخدم المنظمة الحاسب الآلي في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية	3
					تعتمد المنظمة في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات إلكترونية	4
					يتوفر لدى المنظمة مختصين في التخطيط للموارد البشرية	5
					توظيف الموارد البشرية	البعد الثاني
					يشترط المهارة و معرفة استعمال الحواسيب في التوظيف	1
					استعمال تكنولوجيا المعلومات خفض من تكاليف التوظيف	2
					التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت	3
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق	4

					تعتمد المنظمة على قاعدة بيانات و ملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية	5
تكوين وتطوير الموارد البشرية						
					تقوم المنظمة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل الالكترونية	1
					ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات	2
					تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات للتكوين إلكترونياً.	3
					توفر المنظمة الموارد المالية الكافية للتكوين	4
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين و التطوير بشكل أفضل من السابق	5
الأجور و الحوافز						
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجور و الحوافز بشكل أفضل من السابق	1
					تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان و المهارة في استعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات	2
					تعمل الاجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور	3
					تمتلك المنظمة نظام معلومات تفصيلية يسمح بتحديد الأجور و الحوافز بموضوعية.	4
					نظام الحوافز مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور.	5
تقييم الأداء						
					توفر الأجهزة و الوسائل يساهم في رفع معدلات أداء العاملين	1
					الوسائل وتقنيات الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية	2
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من السابق	3
					تحتاج المنظمة إلى معلومات تفصيلية ، لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية	4
					نظام المعلومات المتوفر بالمنظمة يخفض من تكاليف عملية تقييم الأداء	5

الملخص

على الرغم من الاستخدام الواسع و المتزايد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية ، لا يزال مستوى أثرها محل دراسات و أبحاث .
الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و تحليل أثر استخدامها على تسيير الموارد البشرية.
بعد مراجعة الأدبيات الأكاديمية، تقدم الدراسة نتائج البحث الميداني التي أجريت على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائري (ولاية بشار) ، و ذلك بتسليط الضوء على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية بشكل عام ، وعلى وظائفها الأساسية بشكل خاص (تخطيط الموارد البشرية، التكوين الأجور والرواتب.... الخ)

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال - تسيير - المنظمة - الموارد البشرية - إدارة الموارد البشرية

Abstract :

Despite the considerable growth in the use of information technology in human resource management (HRM), the level of impact is still under-research.

The purpose of this study is to highlight the importance of using ICT and analyze its impact on human resources management (HRM).

After a review of the academic literature, we present the results of an empirical research conducted at a number of organizations in the southwest Algeria (Bechar city). Through this case study, we highlighted the effect of ICT on HRM and on the Human Resources Management Practices (Rh.planning, Training, Wages... etc.).

Key words: Information and communication technology.(ICT) - Management - Organization - human resources - Human resource management (HRM).

Résumé :

Malgré la croissance considérable de l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC) en gestion des ressources humaines (GRH), le niveau d'impact est encore l'objet de recherches.

L'objectif de cette étude est de souligner l'importance de l'utilisation des TIC et d'analyser son impact sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Après une revue de la littérature, nous présenterons les résultats d'une étude empirique conduite au sein de certain nombre d'organisations au sud ouest Algérie (wilaya de Béchar).

A travers cette étude de cas, nous avons mis en evidence l'impact des Tic sur la GRH, notamment sur ses fonctions essentielles (planification des Rh ,Formation , Salaires etc...).

Mots clés: Technologie de l'information et de la communication (TIC) - Gestion - Organisation - Ressources humaines - Gestion des ressources humaines (GRH).