



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة-



جامعة الحاج لخضر باتنة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم
الاجتماعية و الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علوم الاجتماع

دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية

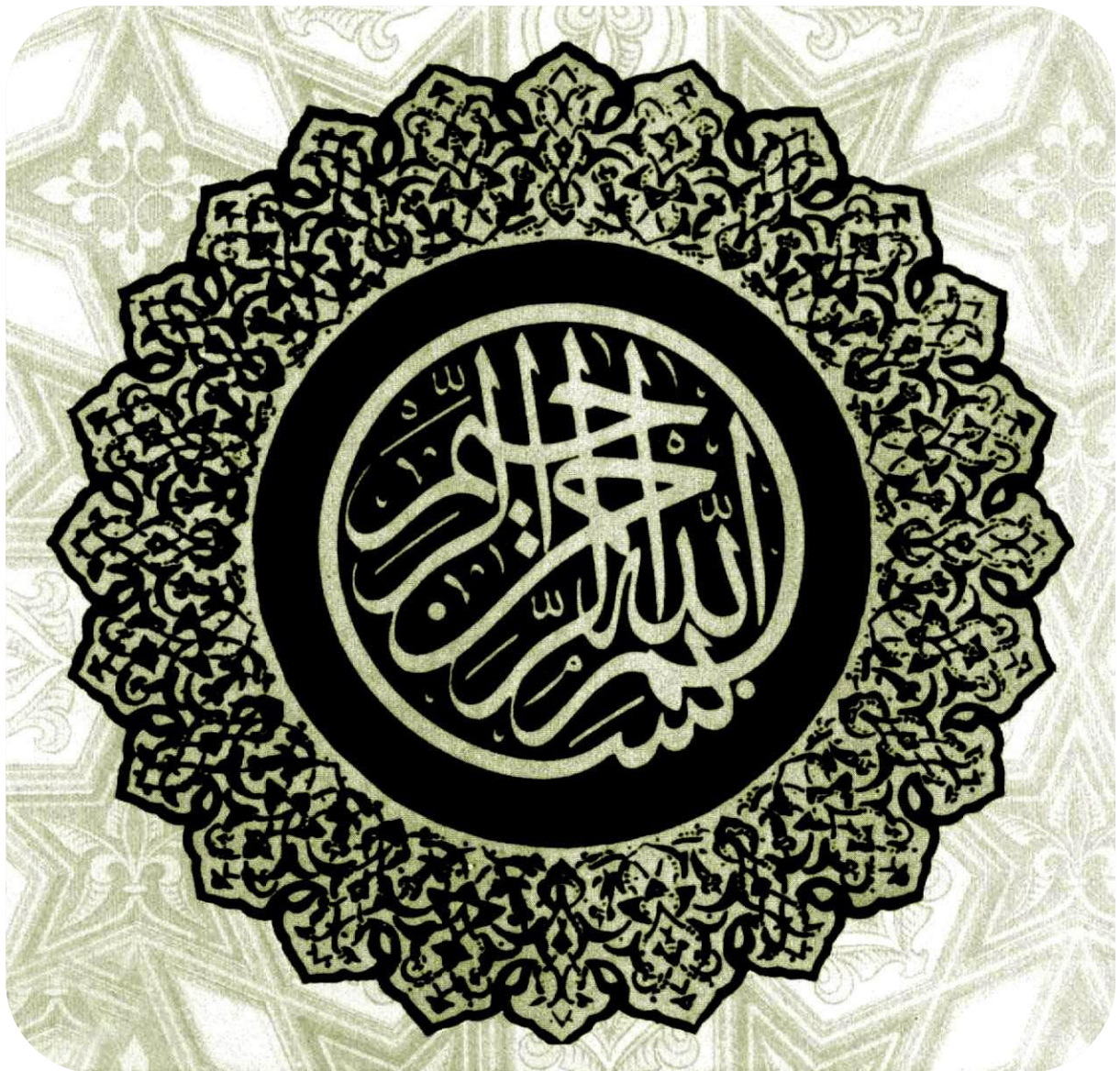
دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر (ملحقه بريكّة).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الدكتور:
بوقرة كمال

إعداد الطالب:
ميدون عباس

السنة الجامعية : 2014/2015



إهداء

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.....

إلى جميع اخوتي وأخواتي

إلى زوجتي التي صبرت معي طيلة مدة انجاز هذا العمل.....

إلى كل زملائي وزميلاتي في قطاع التوجيه المدرسي، وعلى رأسهم مدير

المركز الطيب مكي

إلى كل من شجعني وساعدني.....

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

﴿ شكر وتقدير ﴾

أحمد الله سبحانه و تعالى وأشكره على نعمه الجسام، وفضائله العظام وتوفيقه سبحانه بإتمام هذه الرسالة .

انطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله واعترافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير..... أتقدم بالشكر و الثناء وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأي أو توجيهاً ونصاً.

كما لا يسعني في هذا المقام الا أن أتقدم بعظيم الامتتان و الشكر و العرفان لمعلمي الأول الأستاذ الدكتور كمال بوقرة المشرف العلمي على هذه الرسالة و الذي تعلمت منه الكثير علماً و خلقاً رفيعاً وأدباً جماً، و الذي لم يدخر جهداً في سبيل مساعدتي علمياً، فقد منحني من وقته الكثير رغم مشاغله، وكان بتوجيهاته العلمية الاثر البالغ في إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام: أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً مني كل الشكر و التقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الدراسة وابداء ملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير الى أخي وصديقي بن الصغير حسام والذي كان لي خير العون ونعم الصديق، بما منحني من ثقة و عون طيلة مراحل البحث.

دون أن ننسى أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى مسؤولة المكتبة المركزية نريمان، أستاذتي الدكتور عبد الحميد بن النوي على مساعدته وتقديمه لجميع التسهيلات في اعداد هذا العمل المتواضع.

الفهرس:

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ-ج	فهرس الموضوعات. فهرس الجداول. فهرس الأشكال. مقدمة.
الفصل الأول. الإطار المنهجي للدراسة.	
01	1. تحديد الاشكالية.
04	2. تساؤلات الدراسة.
04	3. أهمية الدراسة.
05	4. مبررات اختيار الموضوع.
07	5. أهداف الدراسة.
08	6. تحديد المفاهيم.
19	7. الدراسات السابقة.
الفصل الثاني. مقارنة سوسيولوجية لدراسة التكنولوجيا.	
33	1. التطور التاريخي للتكنولوجيا.
39	2. دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا.
40	3. خصائص التكنولوجيا.
44	4. أهمية التكنولوجيا.
46	5. أهداف التكنولوجيا.
47	6. أنواع التكنولوجيا.
50	7. مقارنة سوسيولوجية لأثر التكنولوجيا في المؤسسة.
الفصل الثالث. الدراسة النظرية لإدارة الموارد البشرية.	
66	1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
70	2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
74	3. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
76	4. التحديات الراهنة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
79	5. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.
82	6. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.	
101	1. الدوافع والأسباب التي مهدت لدور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
103	2. متطلبات تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
105	3. مراحل إدخال التكنولوجيا- الكمبيوتر - في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
109	4. أهداف وأهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
115	5. المهارات الأساسية للمورد البشري في ظل تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية.
119	6. التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء.
121	7. دور التكنولوجيا في فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية.
128	8. المعوقات التي تواجه استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية .
الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة.	
131	1. مجالات الدراسة.
135	2. المنهج و الأدوات المستخدمة.
140	3. طريقة الحصر الشامل.
141	4. الخصائص الاجتماعية و المهنية لمجتمع البحث.
الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.	
148	1. تحليل البيانات المتعلقة بواقع استخدام التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية.
156	2. تحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة التكنولوجيا في تطوير كفاءة أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية
164	3. تحليل البيانات المتعلقة بتأثير التكنولوجيا على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية.
174	4. تحليل البيانات المتعلقة بأهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية.
185	5. مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء تساؤلاتها.
198	خاتمة. قائمة المراجع. الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح طرق التقييم التقليدية و الحديثة.	95
02	المنافع المحتملة التي تحصل عليها المؤسسة جراء تطبيق التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية.	113
03	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.	141
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.	142
05	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.	143
06	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي.	144
07	يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.	145
08	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.	146
09	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العقد.	147
10	يبين التقنيات التكنولوجية الحديثة المستخدمة بملحقة بركة.	148
11	يبين تقييم مستوى التكنولوجيا المعتمدة في الملحقة.	149
12	يبين مدى مسايرة المؤسسة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة.	150
13	يبين رأي المبحوثين حول مدى ملائمة أجهزة الحاسوب لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا.	151
14	يوضح مدى ملائمة أنظمة المعلومات الإدارية بالملحقة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا.	152
15	يوضح ما إذا كانت كل الأقسام تتوفر وتستعمل كمبيوتر شخصي في أعمالها الإدارية.	153
16	يبين رأي المبحوثين حول مدى توفر شبكة ربط إلكترونية بين جميع أقسام الملحقة.	154
17	يبين مدى توفر الملحقة على موقع إلكتروني مستقل بها.	155
18	يبين رأي المبحوثين حول مساهمة التكنولوجيا في تحسين أدائهم.	156
19	يبين طبيعة التحسن في أداء المبحوثين بعد استخدام التكنولوجيا	157
20	مدى مساهمة التكنولوجيا في اكساب المبحوثين طرق حديثة في أساليب العمل.	158
21	يبين رأي المبحوثين حول دور التكنولوجيا في تسهيل عملهم بالمؤسسة.	159
22	يبين إيجابيات استخدام التكنولوجيا في إدارة ملحقة بركة.	160
23	يوضح مدى دور استخدام التكنولوجيا في التغيير من نمط العمل بالمؤسسة.	161

فهرس الجداول

162	يوضح دور استخدام التكنولوجيا في التخفيف من ضغوط العمل.	24
163	يبين تأثير التكنولوجيا في زيادة كفاءة اداء الموظف بالمؤسسة الجامعية.	25
164	يبين مدى إعتماا إدارة الملحقه على التكنولوجيا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية.	26
165	يوضح ما اذا كانت الملحقه تلجا الى الاتصال الالكتروني في عملية الاستقطاب.	27
166	يوضح مدى اعتماا إدارة الملحقه في التوظيف على المواقع الإلكترونية المتخصصة.	28
167	مدى اعتماا ااارة المؤسسة الجامعية على التوظيف الالكتروني.	29
168	يوضح ما إذا كانت إدارة المؤسسة الجامعية تشترط التحكم في التكنولوجيا أثناء عملية التوظيف.	30
169	يبين مدى إستفااة المبحوثن من دورات تكوينية حول إستخدام التكنولوجيا.	31
170	يبين مدى كفاية مدة التكوين.	32
171	يبين مدى إعتماا الملحقه على التكنولوجيا في تدريب موظفيها.	33
172	يبين مدى الاعتماا على التكنولوجيا في تقييم اداء المبحوثن من قبل المسؤول عنهم بالمؤسسة.	34
173	مدى الإعتماا على التكنولوجيا في تسجيل حضور و إنصراف الموظفين بالملحقه.	35
174	يوضح مدى مواكبة المؤسسة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة.	36
175	يبين ما إذا كان اعم اهمتام ااارة المؤسسة بأهمية التكنولوجيا ياء من إستخدامها.	37
176	يوضح مدى رغبة المبحوثن في الحفاظ على النمط التقليدي . اليدوي .	38
177	يبين المعوقات التي تواجه المبحوثن أثناء إستخدامهم للتكنولوجيا.	39
178	يبين مدى تأثير اعم الإستقرار الوظيفي في ااا من إستخدام التكنولوجيا.	40
180	يبين مدى تأثير كثرة الأعطال بالأجهزة الإلكترونية و ضعف صيانتها على استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة.	41
181	يوضح تأثير ضعف برامج الحماية للمعلومات و البيانات على إستخدام التكنولوجيا.	42
182	يبين مدى تأثير ضعف المتابعة و التطوير للبرمجيات على ااا من الاستخدام	43

فهرس الجداول

	الامتثل للتكنولوجيا.	
183	يبين مدى وجود ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الإلكترونية بملحقة بريقة.	44
184	يوضح مدى كفاية الميزانية المخصصة لتصميم و تطوير برامج و تطبيقات التكنولوجيا.	45

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الأشكال	الصفحة
01	العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.	79
02	يوضح مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.	87
03	يوضح مراحل إدخال الكمبيوتر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.	105

مقدمة:

مقدمة:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة ثورة هائلة في مجال التقنيات الحديثة، و تنافسا محمومًا بين المجتمعات لزيادة حظها من هذه التقنيات، فهناك توجه عالمي سائد نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد على التقنيات الحديثة في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها، وتتمثل هذه التقنيات في: تكنولوجيا الحاسوب و التي تعتبر محركا أساسيا من محركات النمو والتقدم بالنسبة للمؤسسات والدول، وذلك لأنها تدعم المنافسة وتزيد من الكفاءة والفاعلية في العمل، وتؤدي الى كفاءة العملية الادارية و جودتها.

وبات في ظل هذا التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه اليوم ما يملى على المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، استخدام التكنولوجيا في كافة الأعمال، حيث أصبحت هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير على عمل هذه المؤسسات، كما لها دور كبير في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

ان العالم اليوم يشهد تطورا هائلا وسريعا في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، والذي انعكس بدوره على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، وفرض شروطا وآليات عمل مختلفة، وأدى الى استخدام موارد حديثة ومتنوعة، فلم تعد شروط تحقيق الميزة التنافسية وعناصرها في العقود الماضية مقبولا في الألفية الثالثة، وبظل تميز القرن الحادي و العشرين من خلال " قدرات الانسان وصنعه "، و يمثل موردها الأساسي المعلومات والمعرفة، ومعياريها الإنفاق على التطوير والبحث العلمي والتعليم والتدريب والاهتمام بالمواد البشرية التي تعتبر يدها، شعلة لثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في التاريخ، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات وهي الثورة التكنولوجية.

ونقوم أنشطة مؤسسات التعليم العالي على المعرفة المعلوماتية باعتبار لها دور كبير في رفد المؤسسات و قطاعات المجتمع بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة في كافة المجالات.

ان نجاح المؤسسة الجامعية في هذه المهمة يتطلب منها تهيئة الظروف والامكانيات بكل أنواعها، وامدادها بما تحتاج من موارد بشرية، كما يتوقف نجاح أنشطتها الى حد كبير على ادوات وأجهزة متطورة لتفعيل دورها من خلال ادارة موارد البشرية بكفاءة و فاعلية مما يعكس مدى أهمية توظيف التقنية الحديثة (التكنولوجيا) بأساليبها المختلفة في ادارة عمليات وأنشطة ادارة الموارد البشرية

والتي تتطلب لإدارتها وتوظيفها التوظيف الفعال، توافر إدارة و كوادر بشرية تستطيع استخدام هذه التقنيات وتوظفها بما يحقق أهدافها.

وبالرغم من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض إدارة المؤسسات في تبني و تطبيق هذه التقنية الحديثة والاستفادة منها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التكنولوجيا في إدارة المؤسسة الجامعية، ودورها في تطوير كفاءة أداء مستخدميها ووظائف وأنشطة إدارتها، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من استخدامها الأمثل بالمؤسسة الجامعية.

ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة والموسومة بـ: **دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية** قمنا بتقسيمها إلى ستة (06) فصول وهي:

الفصل الأول: وفيه تطرقنا إلى الإطار التصوري والنظري للدراسة ويضم إشكالية الدراسة، وتسؤلاتها، أهمية الموضوع ومبررات اختياره، أهداف الدراسة، ثم شرح بعض المفاهيم الأساسية في الدراسة، إلى جانب التطرق إلى بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وقد تم تخصيص هذا الفصل للمقاربات السوسيولوجية في دراسة التكنولوجيا وذلك بعرض: التطور التاريخي للتكنولوجيا، دوافع انتشار التكنولوجيا، خصائصها وأهميتها، أهدافها، أنواعها، والاتجاهات النظرية في دراستها.

الفصل الثالث: وفيه قمنا بعرض الدراسة النظرية لإدارة الموارد البشرية من خلال التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، الاتجاهات الحديثة والتحديات الراهنة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، وكذلك التطرق لأهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: تناولنا فيه التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية حيث تطرقنا فيه: إلى الدوافع والأسباب التي مهدت لدور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها ومراحل إدخالها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أهداف وأهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، والمهارات الأساسية للمورد البشري في ظل التكنولوجيا، كما تم التطرق إلى التكنولوجيا ودورها في تحسين الأداء وفي فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، المعوقات التي تواجه استخدام التكنولوجيا.

الفصل الخامس: في هذا الفصل تناولنا الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث حددنا فيه مجالات الدراسة ثم المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، هذا فضلا عن تحديد مجتمع البحث ومفرداته باستخدام طريقة المسح الشامل.

الفصل السادس: تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بتساؤلات الدراسة ثم مناقشة و تفسير النتائج من خلال الاجابة عن هذه التساؤلات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة.

- (1) تحديد الاشكالية.
- (2) تساؤلات الدراسة.
- (3) أهمية الدراسة.
- (4) مبررات اختيار الموضوع.
- (5) أهداف الدراسة.
- (6) تحديد المفاهيم.
- (7) الدراسات السابقة.

1. تحديد الاشكالية:

يقر الباحثون والمتتبعون لاهم التغيرات التي طرأت على هذا القرن، والتي تنوعت فيها الخيارات والضغوطات التي افرزتها ظاهرة العولمة، و التي اقلقت الجميع سواء المؤيدين أو المعارضين لها، ففرضت نفسها كنمط سياسي لنموذج غربي متطور، يسعى الى تجسيد ثقافة عالمية موحدة، تنميها ثورة الاتصالات والمعلوماتية وسلسلة الاكتشافات العلمية، والثورة التكنولوجية هذه الاخيرة التي اصبحت تميز العصر الحديث- بل من ابرز سماته- والتي تعتبر من المواضيع الهامة التي نالت اهتماما واسعا من طرف علماء الاجتماع والاقتصاد، وذلك ايمانا منهم بالدور الفعال والمهم للتكنولوجيا في مختلف مناحي ومجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية....

فلا ابالغ ان قلت ان مختلف الشعوب اليوم تعيش حالة تحضير شامل على مختلف كل الاصعدة لتحديث البني والافكار والتوجهات وبناء الكوادر البشرية، وتنظيم المؤسسات من جديد، بناء على التطور المذهل في التكنولوجيا، وما تبعها من الاعتماد المتزايد والمكثف نحو استخدامها وتوظيفها بقوة في جل - ان لم نقل كل - الانشطة البشرية، والتي من المتوقع ان تفرض سيطرتها لعقود لاحقة.

فلقد اصبحت التطور التكنولوجي ركيزة الدول المتقدمة التي اقتنعت بأهمية العلم والتكنولوجيا وتشجيعها للبحث العلمي في جميع الميادين، وهذا ما جعلها متمكنة في مجال التكنولوجيا على عكس الدول النامية التي لا تزال تعاني من الأمرين: التخلف العلمي والتكنولوجي والتبعية الاقتصادية، هذا ما جعلها تعيش مرحلة انتقالية دون ان تعرف طبيعة وخصوصية المرحلة القادمة، ولكن هذا لا يعني ان هذه الدول بما فيها العربية لم تتأثر بما افرزته هذه التقنية الحديثة، خاصة في عالم الاعمال، فالعالم اليوم وبفضل هذه التسهيلات والمزايا التي منحتها هذه التكنولوجيا للبشرية اصبحت يشبه القرية الصغيرة.

لقد كان لاقتحام التكنولوجيا في حياتنا اثار عميقة، حيث ادت الى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصرا اصبحت فيه هذه الاخيرة-المعرفة-موردا اساسيا لا يقل اهمية عن باقي موارد الانتاج الكلاسيكية المعروفة، هذا الوضع الجديد فرض على المنظمات تحديات جديدة تختلف شكلا ومحتوى عن الفترات السابقة، فقد اصبحت الاعتماد على التكنولوجيا احد الركائز العامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وقد تحكمت التقنيات الحديثة في هذه الاخيرة بشكل حاسم واصبح الان متاح توظيف المعلومات الالكترونية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي خضم هذه التحديات فقد شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف جوانب الحياة الانسانية، وكان للتطورات الحديثة وتقدم وسائل الاتصال وتكنولوجيا الحاسوب دورا بارزا في هذه التطورات، فظهر شبكات الاتصال والحواسيب ادى الى التحول من الاساليب التقليدية في انجاز الاعمال الى الاساليب الالكترونية، وفي ظل هذا التطور اصبح للعنصر البشري دورا مهما في تطبيق واستخدام التكنولوجيا، ولذا فان تطوير كفاءة اداء هذا العنصر وتدريبه يعتبر امرا ملحا خاصة بعد الثورة التكنولوجية.

وحتى تستطيع إدارة تلك المنظمات التعامل مع هذه التغيرات والتحديات لم يصبح من الضروري بالنسبة لها مجرد امتلاك التكنولوجيا الحديثة، بل الاهم هو كيفية استيعاب تلك التكنولوجيا وتوظيفها بكفاءة لتحقيق اهداف تلك المنظمات، مما ادى الى تغيير جذري في اغلب المفاهيم الخاصة بإدارة المنظمات، وعلى وجه الخصوص إدارة الموارد البشرية.

ومن غير المعقول في ظل هذا التطور ان تبقى إدارة الموارد البشرية تزاوّل اعمالها بشكل تقليدي دون الاستفادة من هذا التطور-خاصة في المؤسسات الجامعية- حيث ان ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل تقليدي يحمل المؤسسة الكثير من التكلفة و الجهد و الوقت فبعد ان كان دورها التقليدي مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة، والتعيين، وصرف الاجور،...اخذ دورها يتسع ليصبح اكثر شمولًا و تخصصًا، فقد زاد اهتمامها بالتدريب والتقييم والاداء، والاستقطاب،...الخ وهكذا اصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات وبرامج متخصصة لمزاولة مهامها المتعددة.

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة، وفعاليتها في اداء مهامها وانشطتها، كل ذلك لا يتحقق الا اذا ما احسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة، ومن ثم التخطيط لها بعناية و الاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها.

ومن هذا المنطلق تلعب التكنولوجيا دورا هاما ومؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز، وهو ما اكسب إدارة الموارد البشرية اهمية وحيوية، والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فباستخدام تقنية الحاسوب ادى الى زيادة الطلب على مختلف المهن الفنية، مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف في إدارة المؤسسة، كما دعت الحاجة الى ادخال هذه التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة

الموارد البشرية، من تخطيط واستقطاب، اختيار وتعيين وغيره، ومنه بات لزاما يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية التكيف مع هذه التطورات التكنولوجية في تنمية وإدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك ما يلي:

- تدريب الكوادر العاملة في إدارة الموارد البشرية لاستيعاب هذه التطورات الحديثة.
- وضع الخطط اللازمة لتكيف المؤسسات مع هذه التطورات.

ونجد ان الجامعة الجزائرية في خضم هذه الاحداث والتطورات اصبحت احدى المؤسسات التي وضعت التطور التقني- التكنولوجيا- تحت عدسة اهتماماتها ووضعتها من اولوياتها في تطوير اداء موظفيها وتحقيق اهدافها المنشودة.

ان الثورة التقنية قد شكلت تحديا حقيقيا لمؤسسات التعليم العالي في تفعيل هذه التقنية، للاستفادة منها في التطوير والارتقاء بالعمل الاداري داخل ادارتها، والتي باتت ضرورة ملحة تفرضها وتقتضيها طبيعة العصر ومتغيراته، فالإدارة الجامعية الجزائرية مطالبة بان تكون إدارة عصرية على مستوى المسؤولية، حتى تحدث التغيير والتطوير، وقادرة على تجديد انظمتها ووظائفها، ولا يمكن في الوقت الحاضر ان تقوم إدارة الموارد البشرية بالجامعة بدورها كما ونوعا بدون الاستعانة بالتكنولوجيا.

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس التي تلعبه التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية من توفير القوى العاملة و تطوير ادائها، بجانب القيام بالعديد من المهام والوظائف كالتخطيط لها، واستقطابها وتدريبها، ووضع نظام اجور ومكافئات وحوافز عادلة وتقويم ادائها.

في اطار هذه الاهمية التي تكتسيها التكنولوجيا كعامل اساسي في تطوير المؤسسات عموما ومؤسسات التعليم العالي، والبحث العلمي، يمكننا ان نطرح التساؤل التالي: الى اي مدى تستخدم جامعاتنا هذه التكنولوجيات المتطورة، وبالأخص جامعة باتنة بكيائتها ومعاهدها، وملحقها ببريكة والتي هي مجال دراستنا هذه؟

2. تساؤلات الدراسة.

- (1) ما هو واقع استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية؟
- (2) الى اي مدى تساهم التكنولوجيا في تطوير كفاءة اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟
- (3) هل يوجد تأثير للتكنولوجيا-الحاسب الالى - على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية؟
- (4) ما هي أهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الامثل للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية؟

3. أهمية الدراسة.

تتعلق أهمية الدراسة الى ما يحظى به موضوع التكنولوجيا من أهمية بالغة على الصعيدين النظري و العملي، لما له من تأثير على مجريات التنمية و التقدم في الدول النامية، لاسيما الجزائر، كما تتجلى أهمية هذا الموضوع فيما قدمته التكنولوجيا من مساعدات مادية منذ بداية ظهورها الى ان اصبحت منهجا يستعمل في إدارة الموارد البشرية، كذلك عملت التكنولوجيا على تحسين مستوى معيشة الافراد و رفع مستواهم العلمي و الفني لتحقيق كفاءة انتاجية عالية. و تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من الاعتبارات الاتية:

- ✓ تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي باعتبارها تمثل الريادة العلمية والتقنية للأمم و المجتمعات، مما يجعل التعرف على استخدامات التكنولوجيا فيها و توظيفها في مجالاتها المختلفة. و منها الإدارة. قضيه مهمة بالنسبة للمخططين.
- ✓ تركز الدراسة الضوء على الاساليب الادارية الحديثة فيما يخص دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، و مدى استخدامها في المؤسسة الجامعية، و اعتبارها كنموذج صالح للتطبيق في المؤسسات العامة و الخاصة.
- ✓ تعتبر هذه الدراسة مساهمة نظرية في معالجة اشكالية تأثير تكنولوجيا الحاسوب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و تبيان مدى أهمية التحول نحو الأتمتة و معالجة مختلف العمليات باستخدام الحاسوب.
- ✓ أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة اداء المنظمات و تطورها بشكل عام سواء في القطاع العام او الخاص.

- ✓ زيادة كفاءة و فاعلية المؤسسة الجامعية من خلال استخدام التقنية الحديثة في كافة وظائفها، مما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع.
- ✓ مواكبة آخر التطورات العلمية و تسخيرها بما يخدم مجتمعنا المحلي، و محاولة تعميم الوظائف الادارية المختلفة المستخدمة بشكل الكتروني على كافة مؤسسات المجتمع، في محاولة للوصول الى المفهوم الاوسع الذي يحوي الحكومة الكترونية و الإدارة الالكترونية.
- ✓ الاستفادة العلمية والتطبيقية من التكنولوجيا في مختلف مجالات و وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية، لإعداد نوعية من الموارد البشرية ذات مهارات و قدرات ابتكاريه قادرة على مواجهة تحديات التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات السوسيولوجية الرائدة - على حد علم الباحث - في هذا المجال مما تشكل مجالا خصبا لدراسات لاحقة و توفر قاعدة معلومات و بيانات حول التكنولوجيا و دورها في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في اثراء المكتبة الجزائرية.

4. مبررات اختيار الموضوع.

كل بحث علمي مهما كان نوعه يجب ان يقوم على اسس ومعايير علمية، تساعد الباحث على اختيار المشكلة و معالجتها وفق معايير مضبوطة و متسلسلة تسلسلا منطقيا تمكنه من الوصول الى نتيجة يمكن الاستفادة منها و ادراجها في التراث العلمي، الا ان اختيار اي موضوع يصلح للدراسة عملية معقدة للغاية، حيث تنتاب الباحث في هذه المرحلة حيرة كبيرة، كما يجد صعوبات جمة في تحديد ما يريد ان يدرسه بالضبط، خاصة اذا كان يعي ان نجاح البحث يعتمد الى حد كبير على نجاح عملية اختياره لموضوع هذا البحث، لذلك فان اطلعنا على التراث النظري و الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متشابهة قد سهل من مهمتنا في اختيار هذا الموضوع، كما اعطى لنا ذلك صورة صادقة عن الامكانيات التي يتطلبها هذا البحث، والمراجع المتوفرة - رغم قلتها - التي يمكن الاعتماد عليها بالإضافة الى الصعوبات التي يمكن ان تواجهنا خلال المراحل المستقبلية لإكمال عملية البحث حتى نهايته.

ما من شيء في الوجود الا و له سبب و دوافع لوجوده، و هو كذلك ايضا بالنسبة لأي بحث علمي، أي وجود دافع او مجموعة من الدوافع التي تحث الباحث و تدفعه للدخول في معترك البحث من أجل انجازه، و بحثنا هذا تدفعنا نحوه جملة من هذه الدوافع و الاسباب نوجزها فيما يلي:

1.4. المبررات الذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية للباحث في دراسة مثل هذه المواضيع الخاصة بالتكنولوجيا و التي تعد من متطلبات هذا العصر، و لما لها من دور في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية، و زيادة اداء العاملين بها.
- ✓ اطلاع الباحث على هذا الموضوع و على الموضوعات المتشابهة، بالإضافة الى الرغبة في دراسته و التعمق فيه اكثر مستقبلا.
- ✓ الرغبة الذاتية في استكشاف واقع مؤسساتنا الجامعية من خلال الوقوف على دور التكنولوجيا فيها و ما تفرزه من اثار مختلفة على ادارتها و على العاملين بها.
- ✓ ان اغلب الباحثين و الدارسين لم يولوا الاهتمام الكافي بهذا النوع من المواضيع، و لم يعطوها حقها رغم دخول التكنولوجيا الى المؤسسة الجزائرية، و هذا ما يفسره قلة الدراسات خاصة السوسيولوجية التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا على الخصوص.

2.4. المبررات الموضوعية.

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة خاصة من الناحية الامبريقية، ذلك ان كل المؤسسات الخدماتية تعتمد على عنصري التكنولوجيا و الموارد البشرية في عملياتها الانتاجية، كما ان معظمها تجري تغييرات دورية على مستوى أنساقها الفنية.
- ✓ الاهمية الكبيرة و الدور الذي تلعبه التكنولوجيا على مستوى إدارة المؤسسة الجامعية، و التي تسعى دائما للاستفادة منها - التكنولوجيا - في التطوير و الارتقاء بالعمل الاداري داخل ادارتها و التي باتت ضرورة ملحة تفرضها و تقتضيها طبيعة العصر و متغيراته.
- ✓ نقص الدراسات العلمية و خاصة السوسيولوجية التي تتناول هذا الموضوع على المستوى الوطني مقارنة بالدراسات العربية او الاجنبية.

5. أهداف الدراسة.

ان مجال البحث العلمي مجال واسع تتعدد اهدافه و معطياته، و اي باحث عند تبنيه بحثا معيناً فهو يهدف من وراءه الى ارواء عطشه المعرفي و ازالة الغموض الذي يحيط بالموضوع الذي يريد معالجته، وعليه فمهما يكن مستوى بحث علمي او اكايمي، و مهما تكن درجة القائم على البحث، فانه لا محالة يسعى الى تحقيق العديد من الأهداف، ومن هنا جاء بحثنا هذا للوصول الى جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ إن الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة هو الوقوف على مظاهر التكنولوجيا على وظيفة اساسية و حساسة في المؤسسة الا و هي وظائف إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الحاسوب على وظائفها.
- ✓ إعطاء صورة عن واقع استخدام التكنولوجيا في المؤسسة الجامعية و كيف انها اثرت على وظائف ادارتها وعلى الافراد العاملين بها.
- ✓ التعرف على مدى اهتمام ادارات الجامعة بتطبيق التكنولوجيا مقارنة باهتمامها بمجال عملها الرئيسي و هو تقديم الخدمات التعليمية.
- ✓ تحليل سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة و مدى مواكبتها للتكنولوجيا.
- ✓ الوقوف على اهم الصعوبات و المشاكل التي تعيق تطبيق التقنيات الحديثة في الجامعة.
- ✓ الوقوف على اكبر العوائد الممكنة من استخدام التكنولوجيا على مختلف الوظائف الادارية في الجامعة.
- ✓ إقتراح عدد من التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث، ووضع بعض المقترحات اللازمة لتفعيل دور التكنولوجيا في وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

6. تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم أدوات للاتصال بين ذوي الاختصاص الواحد في العلم، فهي بمثابة اللغة العلمية المتداولة بينهم، لذلك يعد تحديد المفاهيم من أهم المراحل المنهجية في تصميم البحوث، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم، "و كلما اتسم هذا التحديد بالدقة امكن للباحث ان يجري بحثه على اساس علمي سليم و يسهل على القراء الذين يتابعون البحث ادراك المعاني و الافكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون ان يختلفوا في فهم ما يقول"⁽¹⁾

و المفهوم يتضمن مجموعة من التعاريف التي هي عبارة عن قضايا و تصورات جزئية، كما يتضمن المفهوم التعريف الاجرائي الذي اصبح من مستلزمات اي دراسة علمية و المفهوم الاجرائي ناتج عن ترجمة المعاني المختلفة المستخدمة في الدراسة بعد عرضها للاستفادة بها، و صبغها برأي الباحث حتى يكون هو المرشد في معالجة الظاهرة محل الدراسة⁽²⁾، و لذلك يجدر بنا تحديد المفاهيم الاساسية التي يفرزها الجانب النظري ابتداء من اشكالية الدراسة و تتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

1.6. مفهوم التكنولوجيا:

قبل الخوض في الحديث عن اماطة اللثام في تحديد مفهوم التكنولوجيا، بات الامر يتطلب توضيح هذا اللفظ، و ذلك من اجل فك الالتباس و الغموض الذي يلتبس هذا اللفظ، اذ تعد لفظة التكنولوجيا من اكثر الالفاظ شيوعا و استخداما في عصرنا الراهن نظرا للمطاطية الكبيرة التي اكتسبها هذا المفهوم - حتى من قبل المواطن العادي - و يبدو انه بقدر ما يزداد شيوع استخدام اللفظ المذكور بقدر ما يزداد الغموض و اللبس للذان يكتنفانه، فقد اكتسب لفظ التكنولوجيا الكثير من الليونة و السهولة و المطاطية، و لحقه الكثير من التأويل و الالتباس، يعني اشياء كثيرة و مختلفة حسب مستخدم اللفظ، حتى اصبح من الصعب تحديد مضمونها بدقة و لعل السبب في ذلك يرجع الى اختلاف تخصص الباحثين و تطور خصائص التكنولوجيا و الدور الذي تؤديه في المجتمع و المؤسسة، ففي عهود مضت كان ينظر لها على انها وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الانسان في صراعه ضد الطبيعة، اصبح ينظر

(1) - عبد الباسط محمد الحسن، اصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة القاهرة، ط 8، 1982، ص 133

(2) - محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 66.

اليها على انها المسؤولة عن كل التغيرات التي تحدث داخل المجتمع، ثم صارت كسلاح يهدد الدول التي لا تملكها. (1)

و قد جاء مفهوم التكنولوجيا في المعجم اكسفورد يعني العلم الذي يدرس تلك الصنائع، و منه تشير التكنولوجيا من الناحية اللغوية الى الدراسة الرشيدة للفنون وعلى وجه الخصوص الفنون الصناعية كما جاء مفهوم التكنولوجيا في قاموس سيجريد (1977) بأنها: " استعمال المعرفة النظرية في حل مشاكل عملية، كما يقصد بها دراسة التطورات في العلوم الصناعية، فالتكنولوجيا فن و مهارة تمكننا من الاستفادة العملية من مختلف المعارف و المعلومات النظرية المتراكمة " (2)

يوضح هذا التعريف ارتباط المعرفة النظرية بالتطبيق، على اعتبار ان التكنولوجيا هي توظيف المعارف المتراكمة، كما تعتمد على مجموعة الخبرات و المعارف و طريقة استعمال هذه الخبرات لاستنباط تكنولوجيا جديدة، و ذلك من خلال تتبعها للتطورات في العلوم الاقتصادية، و هذا عكس ما يروجه بعض الاشخاص في حصرهم لهذا المفهوم في المجال الصناعي او التقني فقط.

كما عرف لفظ التكنولوجيا في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية كما يأتي: " يقصد بالتكنولوجيا بمعناها الواسع جانب الثقافة المتضمن المعرفة والادوات التي يؤثر بها الانسان في العالم الخارجي ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها، وتعتبر المعرفة العلمية التي تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبا من التكنولوجيا الحديثة" (3)

بينما يعرف علماء الاقتصاد التكنولوجيا بأنها " فن الانتاج أي الأساليب والوسائل المستخدمة في عمليات الانتاج، أما التقدم التكنولوجي فيتمثل في تطوير هذه الوسائل مما يؤدي الى خفض تكلفة وتحسين نوعية المنتجات" (4)، في حين تعرفها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "اليونيدو" من الناحية الاقتصادية دائما على أنها " الناتج الكلي أو النهائي لتجسيد بل و تجميع كل المعاني و الخبرات

(1)- علي غربي و يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 16.

(2)- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 87

(3)- سهى حمزوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، اطروحة دكتوراه

(غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية، جامعة باتنة، 2009- 2010، ص 14.

(4)- كامل بكري و اخرون، الموارد و اقتصادياتها، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 345.

و المهارات البشرية سواء في شكل وسائل عينية ملموسة مثل الآلات أو المعدات أو في شكل فنون انتاجية يستخدمها الانسان لصنع المنتجات أو انشاء وحدات تقوم بصنع هذه المنتجات و غيرها " (1)

يؤكد هذا التعريف ان التكنولوجيا لها شقان اساسيان احدهما مادي (الآلات و المعدات) و الآخر فنون انتاجية، و يعني هذا ان التكنولوجيا ليست عملية بسيطة يسهل نقلها من مكان لآخر و لكنها عملية معقدة و متشابكة يصعب فصلها عن الظروف التي انتجتها، وحتى اذا كان من السهل نقل الآلات و المعدات، فمن الصعوبة بمكان نقل الفنون الانتاجية لأنها عملية مركبة من القيم و التقاليد والاتجاهات و القدرات و المهارات.

اما في الميدان السوسيولوجي فغالبا ما يستعمل لفظ التكنولوجيا بطرق غامضة و على نحو ضيق اذ نجده يستخدم للإشارة الى " الآلات و المعدات الخاصة التي تستخدم في الانتاج الا انه من الممكن ان يستخدم ايضا ليشير الى هيكل من المعرفة والافكار التي تمكن من استخدام هذه الآلات و المعدات " (2)

و يرجع سبب غموض هذا المفهوم في هذا المجال الى اهتمام الباحثين بإفرازه للظواهر الاجتماعية او بالعلاقة بينه و بين الظواهر الاجتماعية الاخرى، فكثيرا ما يشار الى التكنولوجيا على انها نتاج اجتماعي و ليس شيئا منفصلا له تطوره المستقل.

و يعرف محمد عاطف غيث التكنولوجيا بأنها: " المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية و الاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية و مصادر القوة و طرق النقل، و الاتصال الملائمة لإنتاج السلع و الخدمات..... " (3)

في حين يعرفها ابراهيم مذكور بأنها: " فن الانتاج، اي العمليات المادية اللازمة و تطلق على المبادئ العملية و المخترعات التي يستفيد منها الانسان في تطوير المجهود الصناعي فتشمل مصادر القوى و العمليات الصناعية، و ما يمكن ان يطرا عليها من تحسين وسائل الانتاج، باختصار ما يفيد و يرفع من شان السلع و الخدمات " (4) ، و من خلال هذا التعريف يتبين ان ابراهيم مذكور يربط التكنولوجيا مباشرة بالعمل الصناعي المادي والانتاج السلعي و هذا خدمة للإنسان اذ تمده بوسائل الانتاج و الخدمات.

(1)- رشاد غنيم، التكنولوجيا و التغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2008، ص 111 .
(2)- باكر و اخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد و اخرون، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979، ص 162.
(3)- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر 1995، ص 485
(4)- علي غربي و اخرون، مرجع سابق، ص 17.

وهناك من يعرفها بأنها: "الجهد المنظم الرامي الى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير اساليب اداء العمليات الانتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الادارية اساليا جديدة يفترض انها اجدى للمجتمع" (1)

وعرفها جوردين ديفيز بأنها: "النظام المتكامل الذي يربط بين الالة والمستفيد من اجل توفير المعلومات لدعم وظائف الإدارة في المؤسسة، ويستخدم النظام اجهزة الحاسب الالكتروني، والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، والاجراءات اليدوية، والنماذج من اجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات" (2)

ويمكن تعريفها ايضا بأنها: "عبارة عن تلك الادوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة وتتضمن البرامج الفنية، والجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر اخرى ذات علاقة" (3)

وبناء على ما سبق فقد اختلفت الآراء حول مفهوم التكنولوجيا، حيث ركز بعضهم على الآلات المستخدمة في الانتاج، في حين اكد اخرون على المعرفة المستخدمة في عملية الانتاج، وهو ما يوضح انقسام التكنولوجيا الى نوعين احدهما يتعلق بـ "تكنولوجيا الآلات"، والثاني يتعلق بـ "تكنولوجيا المعلومات" وبعد استعراضنا لمختلف التعريفات الواردة حول مصطلح التكنولوجيا، وبغض النظر عن التباين في تحديد مضمونه من باحث الى اخر، والنقائص التي تتميز بها بعض التعاريف، فان مفهومنا للتكنولوجيا في ضوء البحث الذي شرعنا في اجرائه يكون كالتالي:

الدعم الاداري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باستخدام تكنولوجيا الحاسوب، أو هي الاطار الذي يضم علم الحاسوب الموظف لصالح نظم المعلومات وتطبيقها في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ومجالات العمل في المؤسسة.

أو هي عملية تكامل بينها وبين إدارة الموارد البشرية من اجل تطوير كفاءة أداء الموظفين والإدارة في المؤسسة، وباختصار شديد: استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

(1)- جمال ابو شنب، العلم و التكنولوجيا و المجتمع من البداية حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 28.

(2)- حلمي يحي، اساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1987، ص 228.

(3)- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2007 - 2008، ص48.

2.6. تعريف الموارد البشرية:

مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة، وفي التوجه إلى العنصر البشري بصورة خاصة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كمصادر بشرية وإنسانية، ويعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسة وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:⁽¹⁾

1- الموارد الاحترافية.

2- الموارد القيادية.

3- الموارد الإشرافية.

4- الاتحادات العمالية.

5- باقي الموارد المشتركة.

كما تعرف بـ: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁽²⁾.

ويعرف عمر وصفي عقيلي الموارد البشرية على أنها: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم واعمالهم تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والنظم والسياسات والاجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها واهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب واجور ومزايا... "⁽³⁾

وكما تعرف أيضا: بأنها تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في اداء تلك الاعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف الى صفتين اساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

(1) - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص16.

(2) - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

(3) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص 11.

1- صفة القدرة على أداء الأعمال.

2- صفة الرغبة في أداء الأعمال.⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص ان الموارد البشرية:

✓ مجموعة الافراد المؤهلين يمتلكون المهارة لأداء انواع معينة من الاعمال.

✓ هؤلاء الافراد يمتلكون الرغبة في اداء اعمالهم.

✓ بذل جهود معتبرة من اجل تحقيق اهدافهم.

وبناء على ما سبق، يمكننا استخلاص التعريف الاجرائي للموارد البشرية على أنها: مجموعة من الافراد يمثلون "مركبا" معيناً من الوظائف والمهن والاعمال، والتخصصات ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر عن درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الانتاج، و يتقاسمون الاعمال الادارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم الى وحدات وظيفية تقع على انساق ادارية مختلفة تبعا لحجم المؤسسة.

3.6. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من اكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الافكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به، قياسا بالحقول العلمية الاخرى، اذ ان التطور الفكري لهذا الحقل جاء متأخر قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الانتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الالة والمادة، ولم يعط العنصر البشري اهتماما كبيرا، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح الى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات او المنظمات.

اضافة الى ما سبق فهناك العديد من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية قد تطرق اليها الكتاب و المؤلفين وتناولوها بمفاهيم مختلفة ونذكر من هذه التعريفات:

(1)- علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 19.

✓ لقد عرف Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة. (1)

✓ كما يعرفها Sikhula على انها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية والتعويض والاجور، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، واخيرا بحوث الأفراد (2)

نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، والبحث عن الاطارات المؤهلة من اليد العاملة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للفعال للموارد البشرية.

وكما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و مكافاة و رعاية الافراد و الحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية" (3)

وهي كذلك: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (4)

او انها ذلك "الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين و بعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف الى رفع مستوى كفاءة العاملين و تحقيق العدالة فيما بينهم" (5)

(1) - Flippo. EB, Principles of personal Management, Third Edition, Mc Graw-Hill Book company, NewYork, 1997, P54.

(2) - صلاح عبد الباقي، و عبد الغفار حنفي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص40.

(3) - سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الازهر، القاهرة، 2006، www.Rss.Gov.jo تاريخ التحميل: 13 جافني 2013.

(4) - Dessler G , Human Resources Management, jersy Prentice all, 2003, P34

(5) - ابو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000، ص17

ويعرفها محمد شاويش: "هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"⁽¹⁾ وهي كذلك: "مجموعة البرامج والوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد و المنظمة"⁽²⁾ ويعرفها علي غربي وآخرون: " بأنها مجموعة الأساليب التي تهدف الى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توصيف وتحليل و تقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني، وغير ذلك من العمليات والوظائف التي تسعى الى تنمية المورد البشري"⁽³⁾

وقد عرفها الهيئي كذلك" بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال: تخطيط واقعي و توظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية"⁽⁴⁾

وبصفة عامة يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام المورد البشري وفق قواعد و اسس حديثة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، او هي سلسلة من العمليات و الاجراءات والقواعد التي تهدف الى تنظيم الاشخاص المنتسبين الى المؤسسة، للحصول على اقصى فائدة ممكنة من أداءاتهم، واستخراج افضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، تقييم الاداء، والتعويض و المنافع، العلاقات العمالية واخيرا الامن والسلامة العمالية، وذلك قصد مساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، اضافة الى انجاز تلك الوظائف و الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، ويحقق ويوفر لهم نوعية مناسبة في الحياة الوظيفية.

ويتفق الباحث مع تعريف الهيئي بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد

(1)- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3، 2005، ص 27

(2)- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2000، ص 13.

(3)- علي غربي و اخرون، مرجع سابق، ص 65.

(4)- الهيئي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2003، ص 24.

البشرية يتواءم مع التطورات التكنولوجية، ويتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى المؤسسة دوماً في الريادة.

4.6. تعريف المؤسسة:

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم الغنية للتحليل وهذا لتوفر عدد كبير من الدراسات التي تتناولها في مختلف التخصصات و الفروع العلمية، وقد تعددت التسميات وتداخلت، وتعددت النظريات التي تتناولها فمنها من يأخذه على شكل المشروع، ومنها من يأخذه في شكل التنظيم أو المنظمة وكل تلك التعاريف تصب في المعنى الخاص للمؤسسة، لذلك فقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف مناهجهم الفكرية و منطقاتهم العلمية، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الموضوع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي ترتبط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم وينظر علماء الاجتماع إليها من خلال الابنية الاجتماعية الخاصة بها، وعلاقاتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها⁽¹⁾

وقد ورد تعريف المؤسسة بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها "وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح و الخسارة الناتجين عن هذا النشاط".⁽²⁾

وهذا التعريف يركز على الجانب الاقتصادي من حيث أن الهدف الأساسي لوجود المؤسسة هو إنتاج السلع والخدمات من خلال التأليف بين مجموعة من العناصر المختلفة التي تعتبر كمدخلات، كما يمنح التعريف استقلالية تامة للمؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها مادامت ستحاسب على نتائجها المتمثلة في الربح أو الخسارة، وبالرغم من أنه أشار إلى عمليات التفاعل بين عناصر الإنتاج إلا أنه لم يذكر العمليات التي يتم من خلالها هذا التفاعل، كما أن عناصر الإنتاج وفق وجهة النظر هذه غير محددة بدقة.

(1)- محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص22.
(2)- إبراهيم مذكور و آخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1995، ص545.

أما ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني فينظر الى المؤسسة على "انها انماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات و الحقوق والمسؤولية والتسلسل الاداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"⁽¹⁾، حيث ميز فيبر بين المؤسسة وباقي انماط التجمع الانساني الاخرى من خلال القوانين والاجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط و التنسيق بين الوظائف المختلفة المرتبطة وفق هيرارشية واضحة مما يجعل انشطتها تنصف بالعقلانية والرشد من اجل تحقيق الكفاءة المطلوبة في الانجاز، الا انه يغفل الجوانب غير الرسمية التي يمكن ان تدعم الاجراءات الرسمية أو تعرفها، ومن جهة اخرى اعتبر " فيبر المؤسسة كنظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على امكانياتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة،"⁽²⁾ وهو في ذلك يختلف مع من يقول بان المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع تتبادل معه التأثير على اعتبار انها لا تتواجد في فراغ.

ومن بين اولئك الذين ينظرون الى المؤسسة على انها نظام مفتوح عالم الاجتماع الأمريكي تالوك تارسونز الذي ينتمي الى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع. حيث يعرف المؤسسة بأنها "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق اهداف محددة"⁽³⁾، وتبدو النظرة الوظيفية واضحة في تعريف تارسونز "فالمؤسسة عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية تتفاعل فيما بينها في الشكل بنوي من اجل تحقيق اهداف محددة بدقة، كما ان هذا التنظيم الكلي يدخل هو الاخر ضمن تنظيم اكثر شمولاً الا وهو المجتمع، الا ان تارسونز قد ميز بين المؤسسة كتنظيم من جهة والمجتمع من جهة اخرى، ذلك ان المؤسسة ونظراً لتقيدها بعدد من الأهداف تتبع تنظيماً دقيقاً وترتيباً مميزاً للأعمال والوظائف وفق اجراءات واضحة مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة.

(1) - محمد الجوهري، مرجع سابق، ص 24.

(2) - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، الطبعة 2، 1983، ص 83.

(3) - طلعت ابراهيم لطفي، مدخل علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص 09.

هذا ونشير الى ان هناك اتجاها جديدا نسبيا يعتبر كامتداد للبنائية الوظيفية وهو اتجاه النسق الاجتماعي الفني، هذا الاتجاه يضيف ان المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي فني تسود فيه مجموعة من العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الاربعة التالية: البيئة، التكنولوجيا، عواطف الافراد و الهيكل التنظيمي، وهذا الاتجاه يعطي الاسبقية لمتغير التكنولوجيا كمتغير مستقل يحدد ويشكل بقية المتغيرات.

ونظرا لطبيعة دراستنا الامبريقية التي ستجري بمؤسسة خدماتية -الجامعة- فإننا هنا نتبنى تعريفا للمؤسسة يقترب الى حد كبير من التعريف الذي قدمه بارسونز، فالمؤسسة (المنظمة) عبارة عن نسق اجتماعي كلي يتكون من مجموعة من الانساق الفرعية، او مجموعة من الافراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة بينهم، لتحقيق اهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة.

7. الدراسات السابقة:

مما شك فيه ان الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث موضوع الدراسة تعود بالفائدة على الباحث في نواحي كثيرة، فهي تكسبه افكارا جديدة، وتعمق فهمه للموضوع، كما تمكنه من تحديد الابعاد الحقيقية له، وتسهل له ادراك الارتباطات القائمة بينه وبين غيره من الموضوعات.

فالدراسات السابقة تثري الاطار المعرفي للباحث من تحديد المفاهيم العلمية المستخدمة وتكشف عن نقاط القوة والضعف، وتجنب الباحث تكرار الجهود المبذولة، فهي تثري معارفه وتوجهه من خلال اطلاعه على مناهجها والفروض التي انطلقت منها والنتائج التي توصلت اليها، كون كل دراسة تنطلق من النتائج التي انتهت اليها دراسة سابقة.

وكلما اتسعت مجالات معرفة الباحث حول موضوع بحثه، زادت قدرته على الابداع والابتكار الذي يستمد من هذه المعارف، فالباحث العلمي لا ينتهي بالتوصل الى نتائج معينة، بل هو عملية مستمرة استمرار تطور الانسانية خاصة وان تاريخ البحث العلمي يرجع الى تاريخ البشرية نفسها وتطورها وتقدمها.⁽¹⁾

والدراسات السابقة التي يجب على الباحث التعرف عليها وعرضها بالدراسة والتحليل في تقرير دراسته: هي تلك الدراسات التي تتناول موضوع بحثه بطريقة مباشرة، بمعنى انها تتفق مع موضوع الدراسة نفسه او بطريقة غير مباشرة بتناولها لجانب او اكثر من موضوع الدراسة.⁽²⁾

وبناء على الهدف المرجو من الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، و المتمثل في تقديم صورة واضحة عن واقع استخدام ودور التكنولوجيا- الحاسوب -في المؤسسة الجامعية وكيف انها اثرت على مختلف وظائف ادارتها، وعلى الافراد العاملين بها، فان الامر يتطلب منا عرضا مفصلا لبعض الدراسات لفهم وتحليل خصوصية العلاقة بين متغيرات البحث الراهن.

(1) - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 210.

(2) - سهى حمزوي، مرجع سابق، ص 33.

وتجدر الإشارة الى انه من الصعوبات التي واجهت الباحث هي شح الدراسات العلمية المتخصصة - السوسيولوجية- التي تناولت او لها علاقة بالموضوع، ولذا سنحاول في هذا السياق تناول اهم الدراسات - خاصة في علم الاقتصاد- والتي نعتقد انها ذات اهمية نظرية ومنهجية، والتي لامست الموضوع بصورة مباشرة او غير مباشرة، وتوصلت الى نتائج هامة، والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الراهنة وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الاحداث الى الاقدم، وهي مقدمة كالتالي: دراسات محلية، دراسات عربية، واخيرا دراسات اجنبية.

1.7. الدراسات المحلية "الجزائرية":

1.1.7: الدراسة الجزائرية الاولى: عنوان الدراسة: **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واثرها على إدارة الموارد البشرية** (دراسة حالة جامعة بوضياف المسيلة)، وهي عبارة على رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية - تخصص إدارة اعمال - من اعداد الطالب عبد الرحمان القرني، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2011/2010.

لقد حاول الطالب في هذه الدراسة طرح اشكالية مفادها: ما اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية؟ وقد طرح الطالب في نهاية الاشكالية التساؤلات الفرعية الاتية:

- ما هي الخصائص الجديدة للقوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ما اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا المسارات الوظيفية للعاملين؟
- كيف يمكن مطابقة احتياجات إدارة الموارد البشرية مع التحولات الجديدة؟

وقد استهدفت الدراسة محاولة الوقوف على مظاهر الثورة التكنولوجية الجديدة على وظيفة اساسية وحساسية في المؤسسة الا وهي: وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة اثر هذه التكنولوجيا على وظائفها.

ولتحقيق اهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، والاستمارة والمقابلة، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري، كما لا تولد عملية ادخال التكنولوجيا مشاكل لدى العمال (فقدان مناصب العمل).
- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في دقة المعلومات، ربح الوقت، التخلص من الاعمال الادارية الروتينية.
- ✓ مستوى تكنولوجيا المعلومات في الجامعة مقبول لكن الاستفادة من هذه الاخيرة لم يرق الى المستوى المطلوب.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات اهمها:

- ضرورة تبني استراتيجيات التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين اداء المنظمة.
- ضرورة بناء نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد اساسا على المعلوماتية ويسعى الى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، والتقليل من اعمالها الادارية الروتينية.
- اقتناء برامج معلوماتية تعتمد على تكنولوجيا المعلوماتية كالععمل الجماعي، تدفق العمل، برامج التسير المندمج.
- العمل على استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتكوين بالطرق الحديثة.
- استغلال شبكة الانترنت في العمليات الادارية، لأنه الهدف ليس الشبكة في حد ذاتها بل المزايا التي تجنى من ورائها.

2.1.7: الدراسة الجزائرية الثانية:

عنوان الدراسة: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط)، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير من اعداد الطالب رايس مراد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.

لقد تناول الباحث هذه الدراسة في اربعة فصول وهي: تحليل مفهوم وادوات عصر المعلومات، مرتكزات الاعمال في عصر تكنولوجيا المعلومات، متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية، وقد قام الباحث بطرح الاشكالية المتمثلة في: ماهي الاثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، وبالتحديد مديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط (سوناطراك) ؟

وقد استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الاثار التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات على الركيزة الرئيسية لبناء جانب الاعمال وهي الموارد البشرية. بحيث وضحت الدراسة الرؤية تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات وقدمت تصور مقترح لطبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وماهي المتطلبات التي ينبغي توافرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلوماتية.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحديد عناصر المشكلة، كما استخدم المنهج التاريخي في تتبع تطور الاحداث، بالإضافة لمنهج المقارنة في دراسة الحالة، وطبقت الدراسة على مديرية الصيانة للشركة الوطنية الجزائرية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط (سوناطراك)، بحيث شمل مجتمع الدراسة فئتين من العمال هما: الاطارات وعمال التحكم لانهم الاكثر استعمالا للتكنولوجيا داخل المديرية، اخذت منهم عينة تتكون من 40 عامل، كما استخدم الباحث الاستبيان لمعرفة اتجاهات العاملين تجاه تكنولوجيا المعلومات.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة لاهم الاثار التي الحقها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية الى ارتفاع تكلفة اليد العاملة نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي والتأهيلي للموارد البشرية، مقارنة بالفترات السابقة والاتجاه المتزايد نحو تقليص العمالة فيما يتعلق بالأنشطة الروتينية واسنادها للآلة، وكذلك تقليص المستويات الادارية مما يعني ان المستقبل سيكون للكفاءات البشرية غير البسيطة او العادية، والعمل على رفع كفاءة وانتاجية المورد البشري داخل التنظيم كنتيجة لتقليص التكاليف وضغوطات العمل، كما اوجدت تكنولوجيا المعلومات مهارات معينة ينبغي على الافراد العاملين التحلي بها وابرزها مهارات الحاسوب.

واوصت الدراسة بمحاولة وضع اطار استراتيجي فعال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ودراسة ضغوطات العمل و تأثيرها على الاداء البشري داخل المؤسسة الجزائرية، بالإضافة لدراسة البعد الانساني في نجاح او فشل المشاريع التكنولوجية داخل المؤسسات الجزائرية.

2.7. الدراسات العربية:

1.2.7: الدراسة العربية الاولى:

عنوان الدراسة: اثر جودة انظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة اداء العاملين (دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية اورنج)، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، من اعداد الطالب عبد الله عودة الرواحنة، كلية الأعمال قسم الاعمال الإلكترونية جامعة الشرق الاوسط، سنة 2013.

ان المشكلة التي حاول الباحث الاجابة عنها في هذه الدراسة هو اثر تطبيق انظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على اداء العاملين في المنظمة.

وقد استهدفت الدراسة التعرف على اثر جودة انظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على اداء العاملين في شركة الاتصالات الاردنية، بالإضافة الى التعرف على اثر تطبيق انظمة الموارد البشرية الالكترونية على اداء العاملين في المنظمة، ومدى قدرة العاملين على التعامل مع انظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

ولتحقيق اهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية الملائمة مثل: اختبار الفاكر و نباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان، والانحدار المتعدد البسيط (R_1) و (R_2) لقياس درجة الارتباط في العلاقة بين متغيرين، واختيار (F) الذي يمثل مجموعة من النماذج الاحصائية وغيرها، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 77 موظفا من فئة رؤساء الاقسام و مدراء الفروع، اي بنسبة 75%، من مجتمع الدراسة المكون من 102 فرد بشركة الاتصالات الاردنية.

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان جودة انظمة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الاداء، كما اظهرت ان جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثير ايجابي واضح على كفاءة اداء العاملين في الشركة، وذلك نتيجة استخدام البرامج المحوسبة في عمليات التوظيف والتخطيط والرقابة والتنظيم، وفي عمليات متابعة وتقييم الاداء اليومي والشهري والسنوي للموظفين، بالإضافة الى الدورات والبرامج التدريبية التي تؤدي الى تقليل اخطاء العمل، واختصار الوقت والجهد على العاملين في الشركة.

وقد اوصت الدراسة بجملة من المقترحات والتوصيات اهمها:

- ✓ ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لبناء قدرات الموظفين وتدريبهم على كيفية استخدام تطبيقات تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
- ✓ فتح مجال للعاملين لإنجاز اعمالهم عن بعد وايجاد بيئة عمل الكترونية مرنة تسهل وصول الموظفين الى (مكاتبهم الالكترونية) عبر الانترنت.
- ✓ التوسع في استخدام النماذج الالكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة.
- ✓ ضرورة قيام دائرة الموارد البشرية بالمراجعة الدورية لطرق واجراءات العمل والعمل على تبسيطها بما يحقق سرعة انجاز العمل.
- ✓ العمل على تطوير برمجيات حماية وامن المعلومات بحيث تحمي خصوصية المعلومات الالكترونية من الاختراق والفيروسات، وضمان عدم تلف الملفات او ضياعها.

2.2.7: الدراسة العربية الثانية:

عنوان الدراسة: **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية)**، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، من اعداد الطالبة عزيزة عبد الرحمان العتيبي، سنة 2010-2011.

وقد قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول وقد تناول الفصل الاول الحديث عن طبيعة عصر المعلومات ومفهوم تكنولوجيا المعلومات واثار استخدامها، وقد تم التطرق في الفصل لمتطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات، اما الفصل الثالث فقد تناول اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الاسترالية، وقد اتت هذه الدراسة لتجيب عن الاشكالية التي تتمثل

في السؤال الآتي: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الاستراتيجية؟

من بين الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة هو التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الاستراتيجية في ملبورن، واثار ذلك على الأداء الوظيفي كما تهدف الدراسة ايضا الى التعرف على انظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات التعليمية، وانظمة الخدمات الالكترونية لما لها من دور كبير في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق اهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلات الشخصية بالإضافة الى استبيان لجميع البيانات، وقد تكون مجتمع لدراسة من موظفي الأكاديمية الاداريين والاكاديميين العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم نحو 72 موظفا.

وتوصلت الدراسة الى وضوح ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة و ادراكهم التام لفوائدها المتعددة، و ان نظام الاكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وخاصة في مجالات التدريب والتطوير، الاتصال والتعلم الالكتروني، مما سهل من دعم الإدارة العليا في الأكاديمية لعملية التحول الى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المواد البشرية.

واوصت الدراسة بجملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة للاستفادة منها في تعزيز التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:

✓ ضرورة التوجه الرسمي والعملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الاكاديمية الدولية، والعمل على مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

✓ الاستفادة من الخدمات التعليمية والالكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعلم عن بعد.

✓ اعتماد المراسلات الالكترونية الداخلية بدلا من الورقية، مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الادارية، وسرعة انجاز العمل.

3.2.7: الدراسة العربية الثالثة:

عنوان الدراسة: واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من اعداد الطالب محمد يوسف ابو أمونة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية -غزة-، سنة 2009.

نتيجة للدور الكبير الذي تقوم به الجامعة في رفد مؤسسات وقطاعات المجتمع بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة في كافة المجالات، وكما تعتبر الجامعة من المؤسسات الرائدة في تبني الانظمة والمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات حتى تحقق لنفسها ميزة تنافسية، وحتى تخرج مختصين مواكبين لتطورات العصر قادرين على المساهمة في عملية تنمية الموارد البشرية والمجتمع، وقد تمثلت مشكلة الدراسة هي الاجابة على السؤال التالي: ما هو واقع إدارة البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟

و قد استهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح اهمية إدارة البشرية الكترونيا لدى المستويات الادارية المختلفة، وعن مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول الى الإدارة الالكترونية، بالإضافة الى التعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول.

واستهدفت الدراسة ايضا التعرف على انظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الجامعات، وانظمة الخدمات التعليمية الالكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الالكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية الكترونيا بشكل خاص عن طريق استخدام التقنيات الحديثة في تلك الانظمة.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالإضافة الى المقابلات، كما تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية -SPSS- لتحليل بيانات الدراسة.

ولقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الادارية المختلفة في الجامعات والبالغ عددهم نحو 239 موظف، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ عددهم 35 موظف، وتكونت عينة الدراسة من 148 فردا من المستويات الادارية المختلفة و35 فردا من مراكز تكنولوجيا المعلومات.

وقد اظهرت نتائج الدراسة وضوح اهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول الى الإدارة الالكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية الكترونيا بشكل خاص.

كما تبين ان البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذه التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف اولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا واولوياتها.

اما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد اظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية، وظهر من النتائج تميز الجامعة الاسلامية في هذا المجال.

اما فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية الكترونيا، فقد اظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وانشطة إدارة الموارد البشرية بالرغم من توفرها.

و اخيرا توصلت الدراسة الى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وانشطة إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية، من اهمها ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات فيما يخص التحول الى الإدارة الالكترونية، اعطاء الاولوية لعملية التحول الى الإدارة الالكترونية، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، الاستفادة المثلى من التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ أنشطة ووظائف إدارة البشرية، تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الادارية المحسوبة، والعمل على ربط ما هو موجود حاليا بشكل كامل كبداية للتحول التدريجي الى الإدارة الالكترونية.

3.7. الدراسات الأجنبية:

عنوان الدراسة: HR and Technology: Impact and Advantages

للباحث Parry & Others سنة 2007.

هذه الدراسة اجريت تحت اشراف المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا (CIPD)
ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية الكترونيا.
وركزت الدراسة على اثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الافراد، وحللت 10 حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات.
وكانت المحاور المركزية لهذه الدراسة حول اثر التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال:

- ✓ عملية التخطيط لنظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
- ✓ كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها.
- ✓ الاتصال والمشاركة بين الموظفين.
- ✓ تغيير الادوار والمهارات للموارد البشرية والمدراء.

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها:

- ✓ استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له اثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحتاج عملية التحول الى إدارة الموارد البشرية الكترونيا الى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمدراء.
- ✓ يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة فمنها من يتركز على خدمات الموظفين الذاتية، ومنها من يركز على نظام الحوافز واخرى على تقييم الأداء.
- ✓ حصلت عملية الحضور والانصراف على اعلى نسبة استخدام وهي 85% في المؤسسات الخاضعة للدراسة باعتماد على التكنولوجيا، بينما حصلت وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعمليات الاتصال على أقل نسبة وهي 18%.

✓ تساوت أنشطة التدريب والتطوير والحوافز بنسبة 75 % وحصلت وظيفة الاختيار والتعيين على 51% ، بينما حصلت أنشطة الرواتب والاجور على 50% ، وحصلت عملية تقييم الاداء على نسبة 47 %، وأنشطة تخطيط الموارد البشرية على نسبة 29 %.

واوصت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها:

- يجب ان يكون تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية محورا رئيسا في المنظمة لما للتكنولوجيا من اثر بالغ على كفاءة عمليات الموارد البشرية وسرعتها.
- أهمية تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية.
- أهمية المشاركة الحقيقية للموظفين في تطوير الأنظمة وتدريبهم على استخدام الأنظمة الجديدة، حتى يتكون لديهم وعي يساعدهم على تقبلها.

4.7. مناقشة الدراسات السابقة ووجه الاستفادة منها:

يتضح من خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة والموسوم بدور التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية، حيث توصلت-الدراسات السابقة-الى مجموعة من النتائج و التي افادت الباحث في الكثير من المجالات نوجزها فيما يلي:

✓ اثراء الموضوع المدروس من الناحية النظرية، وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، اضافة الى توجيه الباحث الى بعض المراجع العلمية من خلال قوائم مراجعها.

✓ من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة تمكنا من تحديد النقاط المهمة التي يمكن تناولها والتركيز عليها، وفي كيفية صياغة تساؤلات الدراسة، وبناء استمارة البحث، واختيار ادوات جمع المعلومات وكيفية تطبيقها في الميدان، وهذا ما مكن من تحديد الخطوات المنهجية العلمية المناسبة لموضوع الدراسة.

✓ اعطاء مؤشرا لزيادة استخدام التكنولوجيا واثرها على المؤسسة وعلى زيادة كفاءة اداء مستخدميها،

✓ كما تم استفادة الباحث من هاته الدراسات السابقة فيما هو متماثل مع واقع البحث الذي بصدد الخوض فيه، لان هذا الاخير ليس تكرارا للدارسات السابقة بل هو جديد يضاف اليها، ولهذا جاءت هذه الدراسة المتواضعة لتنبه على الاقل الى اهمية التكنولوجيا ودورها في زيادة كفاءة اداء مستخدميها، واثرها على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية، ناهيك على انها تستتفر العقول للبحث العميق والجاد لمعرفة اهم المعوقات التي تحد من استخدامها الامثل.

بعد عرض اهم الدراسات والابحاث السابقة في مجال التكنولوجيا، ودراسة اثارها المختلفة على العاملين وعلى وظائف ادارة الموارد البشرية، وبناء على ما تم استخدامه من عينات وفروض وادوات وما توصلت اليه من نتائج معينة من التماثل مع واقع دراستنا الحالية، وبعد تحديد اهم مجالات الاستفادة، فقد تم استخلاص جملة من النقاط التالية:

- أكدت جميع الدراسات التي تناولت موضوع التكنولوجيا على أهمية هذه الأخيرة باعتبارها موردا اقتصاديا هاما ودعامة أساسية للتقدم، ولا بد من الاهتمام بها والعمل على مواكبة مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- بنيت الدراسات السابقة اختلاف فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الابعاد والعناصر والمتغيرات التي يتم التركيز عليها من جانب كل دراسة، فمن بين الدراسات من ركزت اهتمامها على دراسة اهم اثارها على المورد البشري، ومنها من ركز على اثارها على اداء العاملين، كما ان البعض منها ركز على دراسة اهم اثارها على وظائف ادارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد على تعدد وتداخل الابعاد والاثار الناتجة عند التعامل مع هذه التقنية الحديثة.
- لوحظ ان الدراسات السابقة عبارة عن دراسات تحليلية، وقد جاء معظمها في جزأين نظري وتطبيقي، مما يؤكد أهمية الجانب الميداني في تدعيم ما جاءت به الحقائق النظرية، وهذا ما سوف تتبعه الدراسة الراهنة.
- نادت معظم الدراسات السابقة سواء الاجنبية او العربية او الجزائرية بضرورة اتخاذ اجراءات معينة من قبل المؤسسات حول تبني استراتيجية معينة للتعامل مع التقنيات الحديثة و الممثلة في ضرورة تدريب وتطوير كوادرها البشرية حتى يتسنى لها مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل الاداري.
- ان هذه الدراسات اجريت في بيئات مختلفة، بعضها محلي والآخر عربي والبعض الآخر في بيئات اجنبية، كما ان بعضا منها اجري في قطاعات عامة كالمؤسسات الجامعية، والبعض الآخر في قطاعات اقتصادية كمؤسسة الاتصالات، واخرى في قطاعات خاصة.
- ان الدراسة الاجنبية ركزت على ضرورة اجراء المزيد من البحوث حول موضوع الدراسة والتركيز على اهميته للمؤسسة والعمل على تطويره، والى ضرورة تغيير المهارات المطلوبة لمديري وموظفي ادارة الموارد البشرية.

- الدراسات العربية كانت متنوعة المواضيع، وكانت ذات فائدة كبيرة لموضوع الدراسة، من حيث ابراز مدى اهتمام الحكومات العربية بمواكبة التغيرات التكنولوجية، وكيفية مواجهة التحديات المعاصرة امام الموارد البشرية العربية. لرفع كفاءتها و زيادة فاعليتها.
- توصلت الدراسات المحلية الى وجود اختلاف في استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية نابع من اختلاف متطلبات المؤسسات إضافة الى تناولها لجوانب مختلفة لها علاقة بموضوع الدراسة الراهنة.
- ساهمت الدراسات المحلية في توضيح جوانب القصور نحو التوجه الى الاستخدام الامثل لهذه التقنية.
- من متابعة استخدام الدراسات السابقة لوحظ تنوع في استخدام المنهج، كما تنوعت طريقة تحديد مجتمع الدراسة حيث اعتمدت معظم الدراسات المذكورة على طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الاصلي، في حين لا يوجد من تلك الدراسات من اعتمد اسلوب المسح الشامل كأداة في جميع البيانات.

الفصل الثاني:

مقاربة سوسيولوجية لدراسة

التكنولوجيا.

الفصل الثاني:

مقاربة سوسيولوجية لدراسة التكنولوجيا.

- (1) التطور التاريخي للتكنولوجيا.
- (2) دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا.
- (3) خصائص التكنولوجيا.
- (4) أهمية التكنولوجيا.
- (5) أهداف التكنولوجيا.
- (6) أنواع التكنولوجيا.
- (7) مقاربة سوسيولوجية لأثر التكنولوجيا في المؤسسة.

1. التطور التاريخي للتكنولوجيا:

يكتسب لفظ التكنولوجيا الكثير من المطاطية والمرونة، ليدخل ضمن مناطق محذورة، ويبدو ان هذه الظاهرة، اعطت لها نوعا من القدسية من جهة، واعتبارها شخصا مربعا من جهة اخرى، وهذا راجع لاحتمية واضحة تتجلى في عدم ادراك كاف بحقيقة وطبيعة التكنولوجيا، ولفهم هذه الاخيرة لابد من معرفة المراحل التاريخية التي مرت بها، وذلك كون "التكنولوجيا مثل الحياة الاجتماعية قد مرت بمنعطفات حادة، واشتملت على نهايات لأشكال تقنية قديمة، وولادات اخرى جديدة، من حيث الجوهر⁽¹⁾" فالثورات في التكنولوجيا حدثت مألوف ومتكرر الحدوث، وان بعض هذه الثورات لا يمثل مجرد تغير موضعي في هذا القطاع أو ذلك، وإنما تدشن حقبة زمنية جديدة كل الجدة، ومرحلة تاريخية متميزة في المسيرة التطورية للتكنولوجيا، فالتكنولوجيا ليست مستحدثة (مفهوما وعلميا و تكتيكا) بل وليدة مراحل تاريخية مترابطة، فالأصل في التكنولوجيا هي المعرفة، فالحاجة دفعته الى الملاحظة (والملاحظة بداية المعرفة)، ثم بالتكرار والتجريب والاستخدام المستمر، تحولت هذه الاستمرارية الى قاعدة عامة للاستخدام، عبر عنها تاريخيا بمصطلح النمو.

ان المتتبع لتاريخ التكنولوجيا وتطورها يميز بين ثلاث مراحل أساسية:

1) مرحلة أدوات العمل اليدوي.

2) مرحلة الآلات.

3) مرحلة الاوتوماتونات "الأتمتة".

1.1. مرحلة أدوات العمل اليدوي: ان المرحلة التكنولوجية الأولى تغطي الفترة الممتدة من ظهور أبسط أدوات العمل حين حولتها إلى آلات، فالإنسان القديم منذ ان وجد في هذا الكون وهو في حرب مستمرة مع الطبيعة للسيطرة عليها ولإخضاعها، تسييره في ذلك غريزة حب البقاء وادراكه العقلي لضرورة وامكانية تحسين وضعه المعيشي وخلق درجة من الاستقرار والأمان في نمط معيشته.

(1) ج فولكوف، الانسان و التحدي التكنولوجي – المعضلات الاجتماعية للثورة التكنولوجية، ترجمة: سامي الكعكي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1979، ص 27.

" ان التكنولوجيا لا تأخذ اطارها الكامل الا مع الانسان لأنه الوحيد من المخلوقات التي يمكن ان يكون مخترعا ومبدعا وليس فقط مقلدا، فالإنسان يتكيف مع كل شيء والذي يحرره من قدرية الحيوان، ومن عبودية الغريزة هو تنوع الخلطات التي تسمح بها تركيبته الجسدية والفكرية، فتفوق الانسان في مجال التكنولوجيا يكمن في التنسيق بين العقل واليد، يجعل تحويل المادة الى أدوات أمرا ممكنا " (1).

في البداية لم تكن محاولة الانسان لتسخير الطبيعة واختراع الوسائل والادوات التي تساعد في ذلك ترفا ذهنيا، او حتى لإشباع فضولية عنده، وانما جاءت انطلاقا من مبدء الحاجة ام الاختراع، فقد كان على الانسان الاول ان يضمن بقاءه في عالم غريب وعدواني.

فقد كان الانسان الاول-القديم- واقعيًا و براغماتيا، وفي معركته من اجل البقاء، فقد اخذ يستخدم الخامات المتاحة له لصنع الادوات التي تزيده قوة و انتاجية فاستخدم الحجارة- وبالأخص الصوان- والعظام والخشب ليكون ما في جعبته الاولى من التكنولوجيا.

بعدها اكتشف النار - قبل حوالي نصف مليون سنة- والتي مثلت احدى قمم الملحمة التكنولوجية التي سطرها الانسان على مر الزمان في معركته للسيطرة على الطبيعة واخضاعها.

"ومع ظهور الزراعة كنشاط أساسي و إنساني من الدرجة الاولى برز تحسين في الادوات التكنولوجية التي تتطلبها طبيعة هذا النشاط، ويتفق المتتبعون على وجود علاقة قوية بين تطور التكنولوجيا وظهور الزراعة من جهة، والحضارات الزراعية التي تركزت على ضفاف الانهار الاسيوية والإفريقية الكبرى من جهة اخرى، فبتطور هذه الحضارات الكبرى خلقت الحوافز الكافية لتطور أدوات تكنولوجية تتلائم مع مستوى التقدم الذي حققته هذه الحضارات مما أدى الى ابتكار التكنولوجيا المتعلقة بالنشاط التعديني متمثلة في النحاس، البرونز، الفضة، الرصاص، الحديد"(2)...والعربات ذات الدواليب المعدنية واللواكب الفخارية السريعة، والمحراث المعدني، وصناعة القرميد، واستخدام الورق البردي، وصهر الزجاج، وكان كذلك قبل حوالي 1200- 4000 سنة قبل الميلاد.

(1) - أنطونيوس أكرم، العرب أمام التحديات التكنولوجية، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 59، الكويت،

1982، ص 13.

(2) - نفس المرجع، ص ص 14-16

وما تجدر الإشارة اليه فان العرب قد استفادوا من جهة من انجازات حضارات الشرق العملية وانجازات الاغريق النظرية من جهة اخرى، كما لاحظ الكاتب فوريس " فان العرب حتى وان لم يكونوا الرواد لبعض الاختراعات، فقد كانوا يملكون عينا مدركة لأهمية هذه الاختراعات، ولم يترددوا في تبنيها قبل ان تكون هذه الاختراعات، قد برزت في بلدان مخترعيها" مما ساهم في تطوير أساليب وطرق الري واستخدام الطاقة المائية والهوائية.

يتضح من خلال ما سبق ان تاريخ التكنولوجيا يمتد بامتداد تاريخ البشرية كله، فالتكنولوجيا ليست نتاج للمجتمع الصناعي الحديث بل هي قديمة قدم النوع البشري، فالتكنولوجيا في بداياتها الاولى كانت بسيطة جدا وتغيرها بطيء، وهو ما يؤدي بنا بالحديث عن التطور التكنولوجي عن تطور المكننة - الآلة - في المرحلة التالية.

2.1. مرحلة الآلات: (من القرن 6م إلى القرن 19م).

ان الانتقال للعصر الثاني من التطور التكنولوجي - من مرحلة الاداة الى مرحلة الآلة - لم يكن صدفة، بل كان نتيجة تغيرات هيكلية، "حيث استطاعت الازمات السياسية والدينية، وتفشي الامراض ان تلحق أضرار كبيرة بسكان في نهاية القرن الرابع عشر، والقرن الخامس عشر، لكن يبدو انه كانت صدفة عجيبة، فهبوط السكان في اوروبا، وانخفاض الايدي العاملة المتاحة، ساهما في تسريع بروز عصر الآلة" (1)، إلا أن من الملاحظ أن هذا الاتجاه نحو التكنيك والآلة بقي خلال القرون الوسطى قائما على التقليد والاستعارة من الحضارات الاخرى، اكثر مما كان قائما على الابداع، فأصبحت العقلانية والواقعية السمة البارزة لعصر النهضة منذ بدايته، وقد لاحظ فرانسيس بيكون ان "الفلسفة التقليدية لم تبارح مكانها منذ قرون في حين ان الفنون التقنية تتقدم باضطراد" (2)، وان كان علماء القرن 17م لم يهتموا بالتكنولوجيا لكنهم كانوا عمليين الى ابعد الحدود، اذ انهم اخترعوا بأنفسهم - او تحت اشراف - معظم الاجهزة والآلات التي كانوا يحتاجونها في مختبراتهم مثل المجهر والميزان والآلة الحاسبة وغيرها من الآلات.

وهكذا فانه لدى معاينتنا للانتقال من المرحلة الأولى الى مرحلة الآلات، وهو انتقال تدريجي لوظائف العمل من الانسان الى التكنولوجيا (الآلات)، وهو تحليل كذلك لجذلية العلاقة المتبادلة بين العناصر الحية (الانسان) و اللاحية (التكنولوجيا) في سيرورة العمل. (3)

(1) - أنطونيوس أكرم، مرجع سابق، ص 19.

(2) - نفس المرجع، ص 20

(3) - محمد عبد الشفيق عيسى، العالم الثالث و التحدي التكنولوجي الغربي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1984، ص 48

حيث نرى أن ظهور الآلة أتى في حقبة شهدت تحول أدوات العمل من أدوات تخص النظام البشري الى أدوات تخص الجهاز الميكانيكي، "فبظهور العصر الآلي الميكانيكي ضعفت المهارة اليدوية الفنية وخرجت (الأداة) التي كان يستخدمها العامل الماهر القديم لكي تنتقل من يد العامل وتستقر وتلتحم في جسم (الآلة) التي تعمل ذاتيا وتنتج إنتاجا هائلا في وقت قصير".⁽¹⁾

وبذلك فقد اختصرت الآلة الكثير من حركات العمال، فقاومت المهارات الذكية للعمال وخبراتهم اليدوية التي تميز بها العامل القديم، وادى هذا التقدم التكنولوجي الى تطوير التصنيع وتغيير الانماط القروية وظهور الانماط الحضرية، فظهرت المدن حول المصانع وارتفعت الاجور وزاد دخل الفرد فبدأت الهجرة من القرية الى المدينة تزداد وانتشرت المشاريع الصناعية لتراكم رؤوس الاموال ورخص الايدي العاملة.

فمع بداية الثورة الصناعية ونتيجة لإفرازاتها، بحيث احدثت تطورات في تصميم الآلات والمعدات وفي طرق التنفيذ والانتاج وفي نظم التشغيل وفي أنظمة الادارة.

ان مع بروز مبادئ علم الميكانيكا في فرنسا وبريطانيا في النصف الثاني من القرن 18م بدأت تنتشر عقيدة العمل والايمان العميق بالعلوم الميكانيكية، وبان خلاص البشر يكمن في الاعتماد على الآلة، حيث تعتبر اول آلة بزغت الى الوجود هي الآلة البخارية التي تم تطويرها⁽²⁾، كما تم في هذا العصر الحديد بواسطة الفحم الحجري، وتطورت صناعات النسيج، وتم ايضا اكتشاف الكهرباء في القرن 18م والتي احدثت ثورة جديدة في مجالات الحياة، وتطور ايضا المولد الكهربائي، وتم اختراع المصباح الكهربائي من قبل توماس أديسون عام 1879، ثم بدأت المحطات الكهربائية تنقل التيار الكهربائي للمنازل والمصانع وغيرها.

3.1. عصر الثورة الأتوماتونية (الأتمنة): ابتداء من القرن 20م: خلال هذا القرن تطورت التكنولوجيا كثيرا، ووصلت إلى درجة عالية من الدقة والتعقيد بحيث تم اختراع للحاسوب واجهزته المختلفة، وأصبح بالإمكان زراعة الشرايين و الأعضاء كالقلب... الخ، وفي عام 1954 ولد الترانزستور، دخلت الأتمنة للمصانع فأحدثت ثورة في الإنتاج والدقة والجودة، وخفض التكاليف، واستخدام الكمبيوتر او الحاسوب في منذ عام 1959، وحل ايضا في البنوك والمؤسسات التعليمية، وكافة النشاطات الصناعية والاقتصادية والاجتماعية، وفي عام 1962م ولد الإنسان الآلي، وظل كله في نطاق كله في نطاق الاوتوماتية الجامدة حتى عام 1971م بحيث تم اختراع المعالج الصغير (الميكرو بروسيسور) بواسطة مهندس اسمه "هوفت"

(1) - قباري محمد اسماعيل، المدخل الى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم و الادارة و العلوم السلوكية، الاسكندرية، منشأة المعارف،

1988، ص 141

(2) - عبد الهادي بوطالب، المعرفة و التكنولوجيا، أكاديمية المملكة المغربية، الدار البيضاء، 1993، ص 85.

يعمل لدى الاحتكار الأمريكي (أنتيل) ويختلف الاختراع الجديد عن القديم في طريقة تصنيع الدائرة الالكترونية فاصبح المعالج الصغير صغير الحجم، رخيص الثمن، واسع التطبيق، وبذلك انتقلنا الى الأوتوماتية المرنة.

إن هذه التقنية العالمية قد فتحت مجالات وتطبيقات جديدة لم تكن معروفة من قبل كقواعد البيانات وبنوك المعلومات، وأنظمة نشر الكترونية، لا تزال هذه التقنية في تقدم مستمر وغزو مجالات جديدة نظرا للتنافس بين الدول المتقدمة صناعيا، واصبحت الآلات الحديثة تعوض عددا كبيرا من العمال في مختلف الميادين والمجالات. (1)

فالأتمتة- الثورة العلمية التكنولوجية- كذلك ادخلت تغييرا كيفيا شاملا على العمل البشري، فمثل ام قامت الثورة الصناعية باستبدال الجهد العضلي للإنسان بالآلات، قامت كما ازدهرت الصناعات الكيماوية وصناعة المطاط والألمنيوم، وتم حفر اول بئر للبترول في العالم سنة 1859م في الولايات المتحدة، وظهر التلغراف والراديو والهاتف وهكذا بدأت ثورة الاتصالات في اولى خطواتها.

بعد ذلك ظهر الطيران على يد الاخوين "رايت" (RIGHT) سنة 1903 وتطور بسرعة حتى دخلت الحرب العالمية الاولى في 1914م، بالإضافة الى ظهور صناعات جديدة كالبلستيك والنايلون، وتطورت صناعات الاسلحة الحربية خاصة الذرية والهيدروجينية والكيماوية والبيولوجية. (2)

بناء على ما سبق سنوضح باختصار أهم التحولات التي طرأت على الآلات و اساليب و طرق العمل و نظم الادارة منذ مرحلة الثورة الصناعية: (3)

- **تطور كفاءة الآلات:** منذ الثورة الصناعية وجهت جهود الباحثين نحو ابتكار انواع جديدة من الآلات وتطويرها حيث تحل محل العامل كلية وتساعد الاتقان في الاداء وزيادة الانتاجية بطريقة لم تكن بالإمكان من قبل الات الغزل والنسيج والآلات المستخدمة في حفر ابار البترول.
- **تطور طرق التصنيع:** يعتبر تطوير طرق التصنيع من اهم التحولات التي طرأت على الصناعة كتصنيع اجزاء متماثلة في كل المواصفات.

(1) - خالد القضاة، التقنيات الحديثة و انعكاساتها الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية والبيئية، دار البازوري العلمية، ط1، 1997، ص ص 80-81

(2) - عبد الهادي بو طالب، مرجع سابق، ص 87

(3) - حداد صونية، الإفرازات الاجتماعية للنقل التكنولوجي في المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2002-2003، ص ص 53 - 54.

- **تطور أسلوب العامل في تنفيذ عمله ووضع معدلات الأداء:** وذلك باعتبار العامل يساهم بقدر كبير في حجم الناتج الى جانب تطور الآلات وطرق الانتاج.

فلقد استهدفت هذه الجهود في بداية الامر مكان العمل وضرورة ترتيبه من منطلق مؤداه ان المكان المرتب يقلل من الوقت الذي يستغرقه العامل في البحث من الادوات والمواد، ثم امتدت هذه الجهود لدراسة الذي يعتمد عليه العامل في تنفيذ عمله وذلك بتدريبه على الاسلوب الافضل ليحقق انتاجا اكبر بنفس الجهد المبذول، وسميت هذه الدراسات (بدراسات العمل) وتوصلوا في النهاية الى ان الاداء العامل سيزداد بشكل ملحوظ، واذا كان لديه حافز، كزيادة الاجر او الايمان بضرورة الزيادة في المنتج او انه سيلقى جزاءه اذا لم ينتج الكمية المطلوبة منه... وسميت هذه الدراسة-انظمة الحوافز.

- **تطور نظم الإدارة:** أدت نتائج خبرة رجال الادارة في القرن التاسع عشر الى تطوير انظمة العمل لتحقيق او انتاج اكبر بتكلفة اقل، ولذلك شهد القرن العشرين تطورا ملحوظا في علم الادارة واصبحت المصانع مثلا تعتمد على انظمة التخطيط والمراقبة والتوجيه والحسابات.

ومن خلال هذه الدراسة التحليلية لأهم مراحل التطور التكنولوجي والتغيرات التي أحدثتها في الدول المتقدمة، يتبادر الى الازهان سؤال ملح وهو هل بالإمكان ان تشهد الدول النامية التغيرات التي احدثتها التكنولوجيا في الدول المتقدمة وادارة مؤسساتها؟.

2. دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا:

إن من أهم دوافع الانتشار الهائل لتطبيقات التكنولوجيا في المؤسسات سواء الانتاجية أو الخدمية يمكن تلخيصها فيما يلي: ⁽¹⁾

1.2. زيادة الانتاجية: ويقصد بالانتاجية انتاجية الموارد البشرية المادية والطبيعية كما وكيفا ومن أمثلها ب:

✓ زيادة انتاجية عمال المصانع: لقد اثبتت التكنولوجيا قدرتها الفائقة على تقليل تكاليف الانتاج و الخدمات من خلال تقليل العمالة و توفير المواد الخام.

✓ زيادة انتاجية عمال المكاتب: ويتضح ذلك من خلال أتمتة المكاتب وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب و بين مراكز الادارة و الفروع و كذلك سرعة انتاج الوثائق و تبادلها.

2.2. تحسين الخدمات: لعبت التكنولوجيا دورا اساسيا في تحسين الخدمات القائمة و استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وكان وراء ذلك هو قصور الوسائل التقليدية في الوفاء بالمطالب المتزايدة كنتيجة لتسارع ايقاع الحياة وتشابك علاقتها.

3.2. السيطرة على التعقيد: أثبتت كل المعطيات ان تكنولوجيا الحاسوب هي افضل سلاح تشهده البشرية في وجه ظاهرة التعقيد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة، ولقد وفرت التكنولوجيا وسائل عملي لمحاصرة التعقيد منها: نماذج المحاكاة /ووسائل تحليل النظم، و البيانات، وباتت التكنولوجيا عاملا مساعدا و فعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الادارية.

4.2. المرونة: تعتبر المرونة هي الوجه الاخر للعملية فيما يخص ظاهرة التعقد و سرعة التغيير، ففي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها، يعتبر عامل المرونة عاملا أساسيا لضمان سرعة تكيف النظم و تجاوبها مع المتغيرات و المطالب العديدة، لهذا كان أحد أهداف نظم الانتاج على سبيل المثال: هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة و مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة.

(1) الجاسم جعفر، تكنولوجيا المعلومات، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص ص 122-127

3. خصائص التكنولوجيا.

3.1. التكنولوجيا نسق معقد: و هذه الخاصية تعني التكنولوجيا سواء كانت القديمة أم المعاصرة تتكون من عدد كبير من المكونات.

3.2. التكنولوجيا متراكمة العناصر: تتكون التكنولوجيا من مجموعة من العناصر: مادية و معنوية هدفها معالجة المدخلات لتصبح مخرجات، وبذلك فهي تكون كلا متكاملًا، ولا يمكن الاستغناء فيه عن أي عنصر نظرا لأهمية جميع العناصر فيها،

و نجاح التكنولوجيا في تحقيق الهدف المنشود يتوقف على درجة تكاملها و تماسكها الداخلي بين عناصرها، بدرجة تؤدي بها إلى جعلها نسقا يضم عناصر ترتبط فيما بينها ارتباط وظيفيا وعضويا يحقق الانسجام و التكيف فيها من جهة، و بينها و بين ظروف المحيط من جهة أخرى، ولهذا يجب أن يتحقق التكامل بين الجوانب المادية للتكنولوجيا، والجوانب المعنوية من معرفة و تخطيط و تقييم.....الخ، فالتكنولوجيا إذن كل مركب متكامل يضم إلى جانب الآلات، المعلومات و المتطلبات اللازمة لتشغيله و صيانتته و تطويره.⁽¹⁾

3.3. التكنولوجيا لها محتويات نظام: و هي المحتويات التي تشير إلى أنها تخضع لقواعد التصنيع والاستخدام المبنية على سلسلة من النظم المعقدة المرتبطة بطيف واسع من العوامل التكنولوجية.

3.4. التكنولوجيا سريعة التغيير و الزوال: تتسم التكنولوجيا بأنها سريعة التغيير والزوال، وهذا لا يعني الاندثار ولكن يقصد به الارتقاء من صورة إلى صورة وصولا إلى مزيد من الدقة و السرعة و الكفاءة واختصار الحجم، و هذا الهدف يشكل واقعا قويا للتكنولوجيا، ويخلق مجالا تنافسيا للوصول دائما للأفضل، و قد يكون ذلك سببا رئيسا في تطور التكنولوجيا و تقدمها.⁽²⁾

والتكنولوجيا كذلك قابلة للتعديل وفقا لحاجات وظروف العنصر البشري، و تزداد الخاصية كلما اتجهنا نحو التكنولوجيا الحديثة، و كمثال لذلك أمكن استخدام الحاسب الآلي لخدمة الإنسان في مختلف المجالات الإدارية و العلمية و الفنية.

(1) - إبراهيم عبد الحميد شوقي، علم النفس و تكنولوجيا الصناعة، دار الطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 46.

(2) - الزعائين جمال، التكنولوجيا ضرورة القرن الحادي و العشرين، مكتبة أفاق، غزة، 2001. ص 23

5.3. التكنولوجيا ذات نظم تشغيل اجتماعية: تختلف التكنولوجيا اختلافا كبيرا عما كانت عليه في الماضي حيث اهتمت التكنولوجيا في الماضي بإنتاج الأشياء و الأدوات و الأجهزة التي كانت تشكل حاجة ضرورية لتطور و زيادة الإنتاج وحل المشكلات، أما التكنولوجيا المعاصرة فهي تهتم حاليا بنظم التشغيل ووضع خطط الإدارة و الإنتاج.

6.3. التكنولوجيا لها طبيعة اقتصادية: يقصد بالطبيعة الاقتصادية للتكنولوجيا أنها تقتحم المجتمعات سواء أكانت تلك المجتمعات بحاجة إليها ام غير مطلوبة، و لقد بلغ العلم و التكنولوجيا أقصى المناطق الريفية في معظم الدول النامية و المتخلفة، و أصبح المواطنون في الدول النامية يستخدمون أساليب تكنولوجيا على مستوى عال من الرقي و التقدم تماثل التكنولوجيا المستخدمة في الدول المتقدمة.

7.3. التكنولوجيا تتصف بأنها قد تحدث خلاا وظيفيا: تعتمد التكنولوجيا في عملها على منظومة معقدة من النظم و البرامج، و لو حدث خلل في أحد نظمها فان ذلك يؤدي إلى شلها كليا.⁽¹⁾

8.3. التكنولوجيا اقتصادية: التكنولوجيا الحديثة ليست غاية في ذاتها و إنما وسيلة، هدفها الأساسي تنمية المجتمعات اقتصاديا من خلال المساعدة على زيادة المنتجات و خفض تكاليف التشغيل سواء من حيث خفض الزمن المستغرق لأداء نفس المهام، أو استهلاك طاقة و خامات اقل و حاجة اقل لليد العاملة النادرة.....الخ

و انطلاقا من هذا فالتكنولوجيا الحديثة قدمت عدة منتجات اقتصادية، إذ أنها في معظمها اقل حجما و أكثر سرعة واسهل استخداما، و اكثر انتاجا وبالتالي اقل تكلفة و اكثر قدرة على المنافسة بتقديم منتج بسعر اقل ليزداد معدل انتشار و تبني هذا المنتج التكنولوجي، وهذا التوجه الاقتصادي للتكنولوجيا قد صنف الأفراد باختلاف فئاتهم و مستوياتهم إلى منتجين و مستهلكين، كما أن التكنولوجيا الحديثة تتسم بالاعتقاد في الجهد.⁽²⁾

⁽¹⁾ - مرجع نفسه، ص 24.

⁽²⁾ - ابراهيم عبد الحميد شوقي، مرجع سابق، ص 44.

في حين يرى عياد و عوض أن خصائص التكنولوجيا متعددة من أبرزها: ⁽¹⁾

(1) **العلاقة المثالية للعملية التكنولوجية:** يمثل التطبيق التكنولوجي علاقة التفاعل بين ثلاثة أضلاع

لمثلث واحد هي الإنسان و المواد و الأدوات حيث يقوم كل ضلع منها بوظيفة معينة كما يلي:

✓ **الإنسان:** و يحتل الضلع الأول في التطبيق التكنولوجي فهو المحرك الحقيقي للتطبيق

و القائم بتصحيحه و تنفيذه و المتحكم بأهدافه، و الإنسان هو المصمم للأدوات و المنفذ لها

و هو مكتشف المواد و مبتكر وظائفها.

✓ **المواد:** تمثل الضلع الثاني في التطبيق التكنولوجي، و المواد في جميع صورها سواء أكانت

علمية أم زراعية أم معدنية هي التي أوحى للإنسان بالأدوات اللازمة لتهديتها فوجود

الآلات مرهون بوجود المواد.

✓ **الأدوات:** و تمثل الضلع الثالث في التطبيق التكنولوجي و تشمل جميع العدد والآلات

والأجهزة اللازمة لصياغة المادة و إخراجها بشكل صحيح لتحقيق أهداف الإنسان.

(2) **التكنولوجيا علم مستقل:** ولهذا العلم أهدافه و أصوله، وقاعدة واسعة من الحقائق والمفاهيم

والتعليمات و البحوث و النظريات و الممارسات التي تشكل الإطار أو البناء المعرفي العلمي

للتكنولوجيا.

(3) **التكنولوجيا علم تطبيقي:** أي انه لا يتناول حقائق و مفاهيم و نظريات مجردة بعيدة عن الحياة

الواقعية، و إنما يسعى إلى تطبيق هذه المعرفة لمعالجة مهمات عملية تمس حياة الناس و تقدم لهم

حلولاً عملية للمشكلات تفيدهم في شؤون حياتهم.

(4) **التكنولوجيا علمية:** و العملية هي سلسلة من الإجراءات أو الأحداث أو الأنشطة الموجهة لتحقيق

أهداف محددة.

(5) **التكنولوجيا عملية شاملة:** بمعنى أنها لا تتوقف عند تصميم المنتج، و إنما تشمل جميع العمليات

الخاصة بالتصميم و التطوير، بما في ذلك نظام الإدارة.

(6) **التكنولوجيا متطورة ذاتياً:** أي أنها لا تقف عند حد إنتاج النظام و طرحه للاستخدام بل تستمر في

عمليات المراجعة و التعديل و التحسين للنظام المنتج.

(1)- عياد فؤاد و عوض منير، التكنولوجيا واقع و آفاق، مطبعة الوراق، جامعة الأقصى، غزة، 2006، ص ص 3-5.

(7) **التكنولوجيا هادفة:** أي أنها تهدف إلى توصل لحلول علمية للمشكلات كنظم كاملة و جاهزة للاستخدام.

(8) **التكنولوجيا منشط انساني:** ليست التكنولوجيا شيئاً جديداً و مفاجئاً كما يعتقد الكثيرون، بل هي قديمة قدم الإنسان على هذه الأرض فهي بذلك منشط انساني متطور منذ قديم الزمان حيث عكف الإنسان دائماً على تطويرها و تحسين معيشته من خلال إنتاج و استخدام الأدوات و الوسائل الحديثة.

4. أهمية التكنولوجيا:

إن الانفجار المعرفي و تدفق المعلومات في عصرنا و تطور الوسائل التقنية الحديثة، قد ساعدت جميعها في ايجاد وسائل لحفظ المعلومات و استرجاعها عند الضرورة، و المهارة و الاتقان في أداء الاعمال و العمليات الادارية المعقدة، و السرعة في الحصول على المعلومات، و برامج التكنولوجيا هي افضل وسيلة تحقق هذا الغرض، اذ توفر هذه الاخيرة أي التكنولوجيا القدرة على انجاز اعمال ادارية و فنية كثيرة، وبالتالي تقلل تكلفتها. (1)

كما تعود أهمية التكنولوجيا ودورها في الادارة و التنمية الادارية الى ما يلي: (2)

✓ تزايد نفوذ المعرفة و المعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، و تزايد نفوذ وسلطات العاملين في هذه المؤسسات.

✓ تنمية و تطوير العمليات الادارية و المعالجة الدقيقة المبنية على أجهزة الحاسبات الالكترونية

✓ التغيرات التي طرأت الطلب على المعلومات وعلى الطرائق و الاساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، والتي زادت من اهميتها في ميدان التنمية الادارية.

ولا شك ان وجود التكنولوجيا و استخدامها في ادارة الموارد البشرية، قد ادى الى احداث تغييرات هامة في اساليب العمل في شتى القطاعات، لذا فان المديرين يجدون انفسهم في حاجة الى ادوات توفر لهم الاليات المناسبة الصحيحة التي تمكنهم من ادارة الموارد البشرية بفعالية، و التغيير بإيجابية، ومن الفوائد التي تقدمها التكنولوجيا للموارد البشرية و الادارات نذكر ما يلي: (3)

✓ تنمية و تطوير مهارات المدراء و الموظفين و المستثمرين للتكنولوجيا.

✓ تخفيض حجم الجهاز الاداري و تخفيض التكاليف.

✓ التكيف و التأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم.

✓ فرز انماط جديدة و متطورة من الادارة.

(1) - عامر طارق، التعليم و الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2007، ص121.

(2) - الصرن رعد، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي و العشرين، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، 2002، ص207.

(3) - ايناس أكرم الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الوقت وسبل تفعيله لدى مديري مدارس وكالة الغوث، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011 2012، ص ص 21 23.

وبمساعدة التكنولوجيا يستطيع خبراء الموارد البشرية ربط اهدافهم الادارية وأهداف كل عامل باستراتيجية المؤسسة، كما انها تساعدهم في نقل الفائدة من ادارة الموارد البشرية الى العاملين في المستوى الأدنى من خلال ادارة المعرفة و المهارات و القدرات و التي تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة، ففي دراسة ميدانية اجريت في الولايات المتحدة الامريكية حول مساهمة التكنولوجيا في زيادة انتاجية العامل و تطور نوعية الانتاج، تبين ان الزيادة في الانتاج و الحصول على نوعية الاحسن، يرجع الفضل فيه بنسبة تتراوح ما بين 80% الى 90% الى التكنولوجيا.

كما يمكن ان نجل فوائد التكنولوجيا بالفوائد الاساسية للحواسيب و التي تعتبر التقنية الاشهر و الاكثر استخداما في هذه التكنولوجيا كما يلي:⁽¹⁾

- ✓ السرعة العالية في تنفيذ العمليات خلال ثانية واحدة بما يوفر المال و الوقت و الجهد.
- ✓ حفظ و استرجاع البيانات عند الحاجة في وقت و بسرعة وسهولة.
- ✓ الدقة الفائقة في اظهار النتائج و بدون اخطاء.
- ✓ الاستمرارية من خلال العمل المتواصل، و بدون انقطاع او ملل.

ومما سبق من فوائد متعددة للتكنولوجيا اصبح من الضروري للإدارة الجامعية تطبيق و توظيف هذه التكنولوجيا و الالمام بوسائلها لإنجاز مختلف العمليات الادارية بشكل فعال و توفير الوقت و الجهد المخصص لذلك، حيث تقدم هذه التكنولوجيا اسهاما فعالا في انجاز الاعمال الادارية بسرعة و دقة فائقتين من خلال تطبيقاتها المختلفة.

(1) - جرادات عبد الناصر و آخرون، تطبيقات الحاسوب في الادارة و التسويق، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص46.

5. أهداف التكنولوجيا

تحقق التكنولوجيا الكثير من أهداف الإنسان وتعمل على رفاهيته، و يذكر الفرناجي الأهداف التالية للتكنولوجيا:⁽¹⁾

1.5. توفير الوقت: ويعني سرعة الإنجاز، فما كان يتم إنجازه في عام بتكنولوجيا تقليدية أصبح ينجز في شهر بالتكنولوجيا المعاصرة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لتوفير الوقت هو زيادة سعة الوقت المتاح للإنسان عن معدله الطبيعي، ومن هنا فإن التكنولوجيا توفر للإنسان الوقت الفاقد ليستغله في إنجازات أخرى.

2.5. توفير الجهد: ويعني توفير الجهد زيادة طاقة الإنسان و قدرته الأدائية عند سعتها الفعلية، فيستطيع المحاضر أن يلقي محاضرة عن طريق التلفزيون مثلاً فيسمعها و يشاهدها معظم أفراد المجتمع، بينما لو قدم المحاضرة بالتكنولوجيا التقليدية كأن يلقي محاضرة بدون أدوات أو أن يستخدم مكبراً للصوت فإنه لكي يوصل محاضرتة لنفس العدد السابق من المجتمع فيستغرق ذلك جهداً غير عادي و ربما يستحيل عليه أن يغطي نفس العدد و من هنا فإن الجهد الذي سيبدله في إعادة المحاضرة سيدخره لمحاضرات أخرى، و هكذا فإن التكنولوجيا أعطت للإنسان جهداً إضافياً عن السعة المحدودة لجهد الطبيعي يسمح له بتحقيق المزيد من الإنجازات.

3.5. توفير التكاليف: توفير التكاليف يعني تدعيم إمكانيات الإنسان الاقتصادية، وتوفير التكاليف هو النتيجة الحتمية لتوفير الجهد و الوقت و الجهد، فالآلة التي تستخدم في حفر أساسات المباني و التي لها سعر معين ستوفر الوقت و الجهد بما يوازي تقريباً قيمتها في جزء معين من عمرها الافتراضي، و يبقى باقي العمر كدعم لاقتصاد الإنسان باعتبار أن كل ما تتجزه هذه الآلة بعد تغطية تكاليفها يأتي ضمنه مكاسب التطبيق التكنولوجي المطور.

فالتكنولوجيا في حياة الإنسان هي إحدى محاولاته للخروج بطاقاته من نطاقها المحدود إلى نطاق أوسع و آفاق أرحب، و التكنولوجيا ضرورة فرضتها الحاجات و الرغبات الإنسانية المترابطة التي تحتاج في تشعبها و تشابكها إلى قدرات أكبر من القدرات المحدودة للإنسان، وهكذا أعطت التكنولوجيا أبعاداً أخرى للسلعة المحدودة لقدرات للإنسان.

(1) - الفرحاني عبد العظيم، التكنولوجيا و تطوير التعليم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص ص، 27 - 29

6. أنواع التكنولوجيا:

هناك ارتباط وثيق ما بين العلم والتكنولوجيا، و علم اليوم هو تكنولوجيا الغد، لذلك تتعدد الزوايا التي ينتظر منها الى التكنولوجيا و فيما يلي أهم أنواعها:

1.6. من زاوية مكونات التكنولوجيا: وتنقسم إلى قسمين هما: ⁽¹⁾

- (1) التكنولوجيا الصلبة: هي التكنولوجيا المجسدة في شكل مصانع و الآلات و المنتجات أو الهياكل الأساسية (مثل الطرق، و نظم الري... الخ)، ويمكن رؤيتها لأنها تأخذ شكلا ماديا محسوسا.
- (2) التكنولوجيا اللينة أو الناعمة: هذا النوع لا يأخذ شكلا ماديا ملموسا، مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية و المعرفة الفنية و الخبرة و التعليم و النماذج..... الخ، ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا غالبا في الاقتصاديات المتقدمة صناعا عنه في الدول النامية، لأنه يستلزم طاقات فنية و إنتاجية متقدمة نسبيا.

2.6. من زاوية تأثيرها في النشاط الاقتصادي: و يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- (1) تكنولوجيا الإنتاج: و هي التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج و تطوير السلع المختلفة الصناعية و غير الصناعية، و خاصة طرق و أساليب من عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، وتنقسم تكنولوجيا الإنتاج إلى ثلاثة أنواع:
- (2) تكنولوجيا الصناعة: تعرف التكنولوجيا الصناعية أو التحويلية بأنها " المعرفة بكيفية التصنيع " ولذا يمكننا تقسيم التكنولوجيا الصناعية إلى قسمين:
- (3) التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات الاستخراجية: و تتمثل في صناعات استخراج المعادن في صورتها الخام من باطن الأرض أو أعماق البحار.
- (4) التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات التحويلية: و تتمثل في الصناعات القائمة على تحويل صورة الأشياء كاستخدام قوة العمل لتشغيل الآلة بمصدر طاقة معين و ذلك لتحقيق أو تكرار الإنتاج و التكاثر.

(1) - محمد بن احمد بن محمد الفزاري، اثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ،جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 39.

(5) تكنولوجيا الزراعة: و يقصد بها المعرفة التكنولوجية الزراعية من استنباط نظم و مهارات و معارف جديدة سواء النباتية أو الحيوانية، و كذلك الوصول إلى صيغ أكثر ملائمة للتوليف بين منتجات التكنولوجيا الصناعية المستخدمة في الزراعة (الآلات، أسمدة مبيدات)، اعتمادا على التفاعل بين الإنسان و الأرض.

(6) تكنولوجيا الخدمات: و يطلق على هذا النوع من التكنولوجيا "تكنولوجيا ناعمة" وتتعلق بالطرق أو المناهج المستخدمة في أداء الخدمات المختلفة.

(7) تكنولوجيا الاستهلاك: هي تكنولوجيا استخدام السلع و الخدمات التي تهتم بالتأثير على أنماط الاستهلاك من خلال التأثير في خصائص السلع.

3.6. على أساس محل استخدامها: و تنقسم إلى: (1)

(1) تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: و تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عالٍ من الكفاءة و الخبرة و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

(2) تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

4.6. من حيث توليفة المدخلات المستخدمة في أسلوب الإنتاج: (2)

(1) تكنولوجيا كثيفة رأس المال (الموفرة للعمل): هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي يستخدم رأس المال بكمية اكبر نسبيا من كمية العمل، و تعمل هذه التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية لرأس المال بمعدل اكبر من معدل زيادة الإنتاجية للعمل.

(2) تكنولوجيا كثيفة العمالة (الموفرة لرأس المال): هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي متميز باستخدام كمية عمل اكبر نسبيا من كمية رأس المال و تعمل على زيادة الإنتاجية بمعدل أعلى من معدل زيادتها لرأس المال.

(3) تكنولوجيا متوسطة (محايدة): هي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاج مصممة لتشغيل إعداد كبيرة من العمل و استخدام كمية اقل من رأس المال عما تستخدمه التكنولوجيا كثيفة رأس المال و تمثل مركزا وسط بين وسائل الإنتاج كثيفة رأس المال و كثيفة العمل.

(1)- بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013، ص 06

(2)- محمد بن احمد بن الفزاري، مرجع سابق، ص 41.

5.6. على أساس موضوعها: و تتبثق عنها ما يلي: ⁽¹⁾

- (1) تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة و المتضمنة في الأصل أي المنتج النهائي والمكونة له
- (2) تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: و هي تلك المستخدمة ضمن عمليات الصنع، و عمليات التركيب والمراقبة.
- (3) تكنولوجيا التسيير: و هي المستخدمة في معالجة مشاكل التنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثالها البرامج و التطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين.....).
- (4) تكنولوجيا التصميم: و هي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- (5) تكنولوجيا المعلومات: و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و نقلها، كما تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير.

6.6. على أساس درجة التعقيد:

- (1) التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: و هي التكنولوجيا شديدة التعقيد، و التي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- (2) التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين و المختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، إلا إنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

(1) - بشير كاوجة، مرجع سابق، ص 5. 6.

7. مقارنة سوسيولوجية لأثر التكنولوجيا في المؤسسة:

يعد التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم من أبرز خصائص عصرنا الحديث، هذا التقدم الذي أصبح يمس مختلف نواحي الحياة المعاصرة و خاصة على الجوانب التنظيمية للمؤسسة، فالتغير التكنولوجي يرتبط بنسيج المؤسسة و بنياتها التنظيمية المكونة لها محدثا فيها تغيرات و أثارا بعيدة المدى الى درجة أنه قد أصبح كثير من المفكرين ينظر الى التكنولوجيا عل أنها قوة دافعة يمكن استخدامها لإحداث تغيير سريع في الحياة التنظيمية في المؤسسة كليا أو جزئيا.

و لما كان التطور التكنولوجي السريع قد فرض باستمرار على المؤسسات أن تلجأ الى تغيير أنساقها الفنية إذا ما أرادت أن تتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، و المرتبطة في معظمها بإدارة الموارد البشرية، خاصة بعدما تأكد أن دور التكنولوجيا يتحدد بشكل كبير من خلال العلاقة التي تربطها بالموارد البشري، و ذلك لتأثيرها الواضح على قيمه و عاداته، و أدائه، و فرضها لعدد من الشروط الواجب توافرها في الفرد للالتحاق بوظيفة معينة.

من هذا المنطلق نحاول في هذا الجزء تناول مختلف الرؤى و النظريات التي اهتمت بالتكنولوجيا و علاقتها بالعنصر البشري على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى المؤسسات كوحدات فرعية لهذا المجتمع، و الهدف يتمثل في صياغة تصور نظري واضح يقود و يوجه دراستنا الراهنة و الموسومة بـ " دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية "

و من الاتجاهات التي تناولت دور التكنولوجيا في إحداث التغييرات التنظيمية نجد ما يلي:

1.7. اتجاه الحتمية التكنولوجية:

ركز هذا الاتجاه على العامل التكنولوجي و دوره البارز في إحداث التغيير داخل التنظيم، كما ينظر هذا الاتجاه الى العامل التكنولوجي على أنه ينطوي على صفة تعمل وفق قوانين خاصة به و مستقلة في نفس الوقت عن جميع العوامل الأخرى سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو ثقافية أو اقتصادية.

و تنطلق الحتمية التكنولوجية لكارل ماركس من مسلمتين رئيسيتين، فالمسلمة الأولى تنتمي الى النزعة الحتمية الاقتصادية باعتبار العامل الاقتصادي المتكون من الرسائل التكنولوجية هو المحدد الأساسي لبناء التنظيم و تغييره، و المسلمة الثانية تتصل بميكانيزمات التغير، و إذا جمعنا بين المسلمتين

فإن ذلك سيؤدي الى نتائج أو تغييرات جذرية على التنظيم الذي يبدو في البداية أنه ثابت لكن بعد مدة تظهر فيه عدة تغييرات، كما أوضح ماركس أن مفهوم التكنولوجيا يرتبط في الواقع بأشكال الإنتاج المتبعة في كل مرحلة تاريخية.⁽¹⁾

ويرى ماركس بأن التقدم التكنولوجي في الأنظمة الرأسمالية قد قسم المجتمعات الى طبقتين متميزتين: طبقة مالكي وسائل الإنتاج، و طبقة الكادحين التي تعاني من استغلال الطبقة الأولى، مما يؤدي الى دخول هذه الطبقات في صراع شديد يؤدي في النهاية الى انتصار الطبقة البروليتارية و تشديد نظام جديد للإنتاج.

و في هذا الإطار فقد أولت الماركسية أهمية للعوامل التكنولوجية في التطور و التغير الاجتماعيين واعتبرت أن تغير وسائل وأدوات الإنتاج و تقدمها تكنولوجيا، يؤدي الى تغيير في علاقات الإنتاج، فالآلة اليدوية تخلق المجتمع الإقطاعي، و الآلة التجارية تخلق المجتمع الصناعي.⁽²⁾

أما على مستوى الأفراد فإن فهم الأفكار الماركسية بهذا الصدد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تطرقنا الى فكرة " الإغتراب Alineation" الذي يعد أحد المفاهيم المحورية في النظرية الماركسية و يشير الى: " عملية معقدة ذات جوانب معقدة تشير الى تحول إنتاج النشاط الإنساني و الاجتماعي و تحول قدرات الإنسان و طبيعته الى شيء مستقل عنه تنفكي سيطرته عليه " ⁽³⁾

و يرجع ماركس الاغتراب الى طبيعة النظام الرأسمالي، والى التكنولوجيا الحديثة و ما ينجم عنها من تقسيم للعمل و الأتمتة و نظام خط الإنتاج، فالعامل المغترب عند كارل ماركس هو الذي لا يحس بأية ارتباطات أو انتماء لما يؤديه من عمل، كما أنه لا يستخدم مهارته و ذكائه في وجود الآلة التي توفر له ذلك، وهكذا تنقيد حركات العامل، و يفقد حريته مما يجعله يشعر بالاغتراب.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن كارل ماركس قد كان جد متشائما من التطور التكنولوجي الحاصل، و هو يرى أن ذلك يمثل تهديدا لاستقرار و دور الأفراد داخل التنظيم – المؤسسة – أو في المجتمع الكبير، في حين أن دور التكنولوجيا في إدارة المؤسسة لا يتحقق إلا إذا قمنا بتنمية الفرد –

(1) - نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمد عودة وآخرون، دار المعارف، القاهرة، ط5، ص86.

(2) - سهى حمزوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه - غير منشورة -، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2009 2010 ، ص 88.

(3) - علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط3، 1991، ص168.

المورد البشري - و إكسابه المهارات اللازمة للسيطرة على الآلة من جهة، و فرض نفسه أمام مسؤولي إدارة المؤسسة باستخدامه لخبرته المهنية من جهة أخرى.

و من بين أصحاب هذا التيار نجد كذلك وليام أوغبرن الذي يرى أن كل التغيرات الجديدة سواء كانت وظيفية أو بنائية أو تنظيمية و التي تحدث على مستوى المؤسسات الاقتصادية أو الصناعية ترجع في أساسها الأول الى العامل التكنولوجي مستندا في هذا على فكرة التحول النوعي الذي تحدثه التكنولوجيا في المجتمع و الذي حولته من مجتمع تقليدي قائم على الحياة البسيطة الى مجتمع حديث يتميز بالتعقيد و التركيب و الضخامة في تنظيماته و تقسيم للعمل و التخصص.

ففي كتابه " علم الاجتماع " الذي ألفه سنة 1974 م، أبرز الأثار التي ترتبت عن التكنولوجيا خاصة في مجال الزراعة و الذي أدى الى زيادة حجم الجماعات و استقرارها في شكل قرى كبيرة و مستقرة، و الى ظهور أنواع جديدة من التنظيمات لم تكن موجودة من قبل، كما أدى الى تغيرات واسعة في مجال الصناعة أهمها نظام المصنع و انتشار المدن الكبيرة و تقدم وسائل النقل و المواصلات، كما صوحت بتغيرات بنائية وظيفية لحقت بنظام المؤسسات.⁽¹⁾

كما طرح وليام أوغبرن عند تفسيره لأثر التغير التكنولوجي على التغير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافية، حيث ميز بين الجانب المادي للثقافة الذي يسبق في التغير الجانب اللامادي - الجانب الثقافي - في بناء المجتمع، فالجانب المادي للثقافة يتمثل في التكنولوجيا المادية التي تتجلى في الآلات و الأجهزة و العتاد و الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة، أما الجانب غير المادي فيمثل القيم، العادات، المعايير و غيرها، و قد لاحظ أن هناك تلازما واضحا في جانبي التغير، فالجانب المادي يكون دائما في تطور و تغير مستمرين، أما الجانب اللامادي فهو بطيء الحركة والتغير، مما يخلق فجوة أو هوة في عملية التغير الاجتماعي⁽²⁾، بمعنى أن التغير الذي يحدث في الثقافة المادية يسبق التغير الذي يحدث في الثقافة اللامادية، و من الأمثلة التي يوردها أوغبرن حول مفهوم الهوية الثقافية هي العلاقة بين التكنولوجيا الصناعية و تشريع تأمين العمال ووقايتهم من حوادث العمل، حيث أدى تعقد التكنولوجيا و تطورها السريع الى ارتفاع حوادث العمل في المصانع، إلا أن تأمين العمال تأمينا

(1) - السيد عبد العالي السيد، التصنيع و المجتمع: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1985،

ص ص 69-71

(2) - نيكولا تيماشيف، مرجع سابق، ص 302.

فعليا ضد هذه الحوادث لم يحصل إلا بعد مرور 75 سنة من بداية ظهور التكنولوجيا الصناعية ⁽¹⁾ و بناء عليه فإن أوغبرن يفترض بأن المؤسسة الاجتماعية لا تتقدم بنفس سرعة التقدم التكنولوجي.

إن أوغبرن حريص على الربط بين التكنولوجيا و المؤسسات الاجتماعية، عندما يؤكد على أن التغير لا يحدث بنفس السرعة في مختلف جوانب الثقافة المادية و اللامادية، و قد يعود ذلك حسب رأيه الى تحكم بعض المصالح، ففي المثال الذي أورده حول العلاقة بين التقدم التكنولوجي و تشريع التأمين ضد الحوادث إنما يهدد التشريع مصالح أرباب العمل أو ينقص من أرباحهم مما يحول بهم دون تطويره.

إن أوغبرن يهدف من وراء تناوله لمفهوم الهوية الثقافية التي بها تخلف الثقافة اللامادية عن الثقافة المادية، الى الوصول الى أن التغير الاجتماعي إنما يحدث نتيجة لتراكم الثقافة المادية التي تشكل ثروة دافعة لهذا التغير الاجتماعي، وبالتالي فإن نظريته تعتبر ذات البعد الواحد و هو البعد التكنولوجي.

كما يعد شنيدر من أهم أصحاب هذا الاتجاه فقد أشار في مؤلفه " علم الاجتماع الصناعي " أن كل مؤشر من مؤشرات التغير الاجتماعي أو التنظيمي يرجع حسبته الى ديناميكية التصنيع، و يؤكد أن هناك علاقة وطيدة بين تغير النسق الاجتماعي و التنظيمي و النظام الصناعي من خلال وجود ثلاث مصادر رئيسية في المصنع و تتمثل هذه المصادر في: دور الادارة و التكنولوجيا و حركات العمل المنظمة.

فدور الادارة هو وضع الخطط الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الربح المادي من خلال جلب التكنولوجيا و اليد العاملة المتخصصة و المدربة عليها، مع توفير رأس المال اللازم لتسيير و صيانة هذه الآلات، و دفع أجور العمال، هذه التغيرات التي تضعها الادارة تزيد من فاعلية و توسيع الصناعة و تطورها، و هذه الأخيرة بدورها تؤدي الى تغيرات على مستوى النسق الاجتماعي و التنظيمي من خلال البحث عن مصادر جديدة و رخيصة للقوى العاملة و المواد الخام و البحث عن أسواق جديدة، مما يؤدي الى ظهور علاقات اجتماعية و تنظيمية جديدة، مما يؤثر بدوره على الجانب القانوني و السياسي و التعليمي للمجتمع ككل، و يعطي شنيدر مثالا على ذلك بالنمو المتزايد للمجتمعات في أمريكا و كل التغيرات الاجتماعية التي نتجت عن اتجاه الادارة الدائم و نشرها للصناعة.

أما الجانب التكنولوجي الذي يعتبر مكملا للجانب الاول - الاداري - و الذي يشير الى التعديلات و التغييرات المستمرة في وسائل الانتاج ووسائل العمل الصناعي حتى يتماشى و الأهداف التي رسمتها

(1) - مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 199.

الادارة العامة، بالإضافة الى أن أي اختراع جديد سيؤدي الى الاستغناء عن عدد كبير من القوى العاملة وزيادة وظائف أخرى على درجة أكبر من الدقة مما يتطلب زيادة في التخصص الوظيفي، مما يفتح مجالات عديدة للعمل تحتم على الأفراد إدخال بعض التغييرات على أنماط حياتهم.⁽¹⁾

أما فيما يتعلق بتغير حركات العمل فقد اعتبرها شيندر نتيجة حتمية لأي تغير تكنولوجي، حيث أن التكنولوجيا أفرزت نظاما أليا يغني العامل عن الكثير من الحركات، و يتطلب منه ممارسة عملية الرقابة والإشراف و الحفاظ على المنتج الجيد، الأمر الذي يتطلب التنسيق بين العمال و بين الادارة لتحقيق أهداف المصنع، بمعنى أنه كلما تطورت التكنولوجيا و زادت الاكتشافات و الاختراعات في المجال الصناعي كلما حركات العمل لمسايرة التطور المذهل الذي حققته التكنولوجيا، مما يتطلب من العامل أن يكون على استعداد تام لاستقبال هذه التغيرات الجديدة لكسب ثقافة صناعية و تكنولوجية تؤهله لذلك.⁽²⁾

و ليس العامل وحده هو المسؤول عن الاستعداد لاستقبال الآلات و المعدات الناتجة عن عملية التغير التكنولوجي، و إنما تتحمل إدارة المؤسسة جزءا كبيرا من هذه المسؤولية، وذلك من خلال عملية التخطيط و متابعة تنفيذها، والانفاق في مجالات التدريب و التكوين للأفراد لإكسابهم المهارات اللازمة التي تجعلهم يؤدون عملية التغير التكنولوجي، لان التدريب و التكوين الفعالين و على مختلف جوانب العمل و حركاته و مراحله هما اللذان يكسبان الفرد ثقافة صناعية تجعله أكثر تفتحاً و تأقلا مع ما يحدث من تغيرات.

و ما يمكن قوله في الاخير حول ما أوردناه من أفكار عن الاتجاه الحتمي هو قصوره في نظريته الحتمية لتحول المجتمع، و تأكيده على ذلك كله يعود لعامل واحد هو التكنولوجيا، فقد نفى كل من أوغبرن في حديثه عن التكنولوجيا و شنيدر في حديثه عن التصنيع أن تغير المجتمعات يعود لعوامل متشابهة، و ادعاء الحتمية بأحادية العامل بأحادية العامل ينفي في الحقيقة عن المجتمع صفة التعدد، فالمجتمع يتكون من نظم سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، تربوية.....، و كل نظام من هذه النظم الفرعية يساهم بطريقته الخاصة في تقدم المجتمع و تغير بناءاته الفرعية، و إذا طبقنا ذلك على المؤسسة كوحدة اقتصادية و اجتماعية فان التغيير بداخلها لا يمكن ارجاعه الى عامل واحد بذاته و اغفال العوامل الأخرى.

(1) - علي غربي، يمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص ص 46-47.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 47 48.

2.7. الاتجاه البنائي الوظيفي:

يركز هذا الاتجاه على أسباب تغيير التنظيم الصناعي و الاجتماعي، وكان ظهوره واضحا و بشكل منهجي في كتابات هريبرت سبنسر في مجال تشبيه التنظيم و المجتمع بالكائن العضوي، فقد كان يؤكد دوما على وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي و التنظيمي، و الغاية التي تهدف إليها هو ايجاد حالة من التوازن تساعد المجتمع و التنظيم على الاستمرار في الوجود.

و على هذا الاساس تبنى فيبر منهجا تحليليا مناقضا للمنهج الماركسي حيث يرى بأن الافكار و الانساق الثقافية هي التي تؤثر في المنظومة التكنولوجية، و إذا كان ماركس يعتقد بأن نمو الرأسمالية في أوروبا هو الذي أدى الى حدوث تغير نوعي في الديانة المسيحية المتمثل في الاصلاح البروتستانتي، فإن فيبر يرى العكس تماما حيث يؤكد في كتابه " الاخلاقيات البروتستانتية و الروح الرأسمالية " بأن الاصلاح الديني الذي قام به مارتن لوثر و أتباعه هو الذي أدى الى نمو و ازدهار الرأسمالية و الاصلاح البروتستانتي كان ثورة على مواقف الكنيسة الكاثوليكية المتزنة التي كانت تنشر أفكار منحطة و كانت تعتبر العمل مثالا عقابا إلهيا للبشر، أما البروتستانتية فقد مجدت العمل و أكدت بأن العمل كواجب يحمل في طياته أحسن الجزاء، وأن تخصيص الوقت إثم يعاقب عليه الانسان، و قد ركزت البروتستانتية الى جانب هذا على أهمية الفرد و حريته الشخصية و قدرته على التحكم في مصيره و التصرف في شؤونه، وعلى أهمية الحفاظ على المال و إعادة استثماره في مشاريع خاصة، مما يشجع روح المبادرة الفردية و المقابلة، الشيء الذي أدى الى نمو المشاريع الاقتصادية و ازدهار التكنولوجيا، فالتطور التكنولوجي عند فيبر عامل تابع لعوامل ثقافية و عقائدية أساسية.⁽¹⁾

أيضا تطرق ماكس فيبر لظاهرة البيروقراطية و درسها دراسة علمية تحليلية و اعتبرها سر نجاح المنظمات الانتاجية و التجارية و الخدمية في المجتمع الصناعي، حيث يرى بأن نمو التكنولوجيا الالية في الصناعة، قد لعب دوره في تعجيل نمو النظم البيروقراطية، فالمكننة الصناعية تؤدي الى زيادة التخصص في العمل، و هذا الاخير يستلزم إدخال مبادئ الديمقراطية في الانتاج و البيروقراطية بناء

(1) - السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 81.

اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات و الأدوار و تتسم بوجود مجموعة من القواعد و الاجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، و تتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص و تقسيم العمل.⁽¹⁾

مما سبق عرضه يتبين لنا أن ماكس فيبر اعتمد في تحليله على ارجاع نتائج التفوق الغربي الى سيادة الاخلاق البروتستانتية، بحيث يرى أن الظواهر الدينية تؤثر تأثير متبادلا على الظواهر الاقتصادية، الامر الذي يؤدي الى التقليل من أهمية بقية العوامل التي من شأنها دفع عملية التنمية الى الامام، بالإضافة الى أن النمط التكنولوجي الكثيف يخلق صراعا بين العمال و التكنولوجيا، و ينعكس هذا الصراع من خلال صراع العمال مع الادارة و لجوئهم الى تقييد الانتاج.

كما يعتبر بارسونز من أهم رواد اتجاه البنائية الوظيفية، ومن أبرز العلماء الذين لهم إسهامات قيمة في مجال التنظيمات، متأثرا في كتاباته بما نيلوفسكي، و دوركايم، و باريتو و تمثل جميع أعماله خطأ فكريا يتمحور ضمن توجهاته النظرية الوظيفية التي تشير الى الاسهام الذي يقدمه الجزء الى الكل ليحافظ هذا الاخير على بقاءه و استمراره، و قد اهتم بارسونز قبل كل شيء بمشروع بناء مفهومي منهجي قادر على التعريف بالفعل الانساني، وفي هذا الاطار يضع في المستوى الاول مفهوم النظام ويحدد أربعة مستويات وظيفية مشتركة في كل نظام مهما كان نوعه و هي: التكيف الاجتماعي، تحقيق الاهداف، التماذج و التماسك، انخفاض التوترات.⁽²⁾

فاذا كان هذا النظام عبارة عن مؤسسة فان بقاءها و استمرارها في الوجود مرهون بتحقيق المتطلبات التالية:

- ✓ تحقيق الهدف الذي وجدت المؤسسة من أجل تحقيقه.
- ✓ التكيف الذي يشير الى السعي لتعبئة و حشد الوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف، والتكيف مع البيئة الخارجية يتحقق بتبني المستجدات التي توصلت اليها مختلف العلوم في المجالات التكنولوجية، مع الاخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية، و محاولة المواءمة بين ما هو مستجد و ما هو مألوف لتحقيق التكيف الداخلي.
- ✓ التماذج أو التكامل و يتحقق من خلال محاولة الربط بين مختلف الأجزاء، فعند إدخال تكنولوجيا جديدة لابد أن يصاحب ذلك اعداد برامج تكوينية لتسهيل اندماج العمال مع البيئة الجديدة التي تخلقها التكنولوجيا المعتمدة.

(1)- رشاد غنيم، مرجع سابق، ص65.

(2)- جان ميشال بارتيو، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، دار عويدات للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1999، ص88.

✓ تتمثل الوظيفة الأساسية للأنساق الفرعية داخل المؤسسة في القضاء على التوترات و حل المشاكل او على الاقل تحقيق واحدة من الاثنين.

و يعطي بارسونز للبعد التكنولوجي أهمية بالغة في تأثيره على باقي الانساق الفرعية للمجتمع و هو يرى أن ذلك يحدث بطريقة تدريجية مما يحول دون حدوث هزات تهدد كيان هذا المجتمع و يحدث التأثير نتيجة التفاعل بين التكنولوجيا و الانساق الاخرى في ظل النسق الثقافي العام، كما أن التكنولوجيا لا تمس جانبا واحدا من جوانب المجتمع و إنما يتضح دورها في كل المجالات وخاصة المجالات التالية:⁽¹⁾

- **تقسيم العمل:** إذ يفرض التقدم التكنولوجي تباينا في الوظائف و تفتيتها الى وظائف مختلفة ومتآزرة، و هذا بدوره يتطلب مزيدا من الربط و التنسيق بين هذه الوظائف.
- **كبر حجم التنظيمات:** إذ تحولت التنظيمات من حجمها البسيط الى الحجم المركب، فازدادت المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات و بين الخاضعين لفاعلية هذا القرار، وكذلك التسهيلات التي تقدمها المعدات التكنولوجية في انجاز الاعمال و تحقيق أهداف المؤسسة.
- **تغيير بناء القوة داخل التنظيم:** فبعد أن كان انشاء المؤسسة يتم بصورة عفوية صار المتخصص الفني هو الذي يؤدي هذا الدور، اضافة الى اعضاء الطابع الرسمي على التنظيم، مما نتج عنه اعطاء الافراد قيمة للعمل و الوقت و المسؤولية و احترام القوانين و تدرجهم ضمن التسلسل الهرمي الذي يرتب مكاناتهم و أدوارهم ووظائفهم و اختصاصاتهم داخل التنظيم.

و قد توصل بارسونز من خلال تحليله لمختلف أنواع التنظيمات الى أنها جميعها تتشكل من ثلاث مستويات رئيسية و هي: المستوى الفني و المتعلق بالوسائل التكنولوجية و الانشطة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الرئيسية و المباشرة للتنظيم، و المستوى الاداري و المتعلق بأساليب التخطيط و المراقبة و التوجيه و التنسيق، أما المستوى الثالث فهو المستوى النظامي و الذي يعمل على ضمان قيام التماسك و الانسجام بين التنظيم و المجتمع ككل، و يقوم المستوى النظامي بتوجيه المستوى الاداري في ضوء المعطيات المتواجدة في المجتمع و المستوى الاداري بدوره مسؤول عن توجيه المستوى الفني⁽²⁾، وعندما تتم عملية استخدام التكنولوجيا فان الحاجة تزيد للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لتحقيق الاهداف المحددة.

(1) - علي غربي، يمينة نزار، مرجع سابق، ص 38 39.

(2) - السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطابع الطوبجي التجارية، القاهرة، مصر، 1994، ص 100-102.

و من خلال دراسته للمؤسسة فقد اهتم بارسونز " بمسألة التغيير التنظيمي "، و عقد مقارنات عديدة بين المؤسسة و المجتمع و مختلف الظواهر الثقافية الأخرى، و أكد من خلال ذلك على الأدوار الاستراتيجية المتعددة المتغيرات التي تظهر في المؤسسة، و يهمننا نحن في هذا الصدد تأثيره على تأثير التنظيمات و بناءاتها بالتكنولوجية الحديثة، و اعتبار نسق القيمة أساسيا لدور التكنولوجيا من أجل تحقيق الاستقرار و التوازن، و زيادة كفاءة أداء العاملين،..... وهو يرى أن التغيرات التي تحدث للبناءات التنظيمية يجب أن تتلاءم و تتكيف مع الاهداف التنظيمية المدروسة. (1)

و بناء على ما سبق تصبح المؤسسات مجبرة على تبني التكنولوجيا الموجودة في مختلف عملياتها الانتاجية و الادارية، و هذا ما يقصده " بارسونز " بتأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية، و حتى تحقق التكنولوجيا الدور المنوط بها و الضروري للمؤسسة لابد أن تتوافق و تتلاءم مع الاهداف العامة المرسومة لتعمل وفقها، و من خلال عدد من الخطط العلمية المدروسة بمعنى أننا و قبل أن نجلب تكنولوجيا جديدة للمؤسسة يجب أن نتعرف على الامكانيات الحقيقة التي توفرها لنا، والمعوقات التي يمكن أن تواجهنا من جراء الاعتماد عليها، و كيف يمكننا تجاوزها هذا من جهة، و من جهة أخرى لابد من تغيير جزئي في النسق القيمي للمؤسسة و للأفراد العاملين بها من أجل التأقلم و التكيف مع الجو الجديد الذي تشكل جراء استخدام التكنولوجيا.

و ما يمكننا قوله في الاخير هو أن بارسونز رغم اعطائه أهمية للعامل التكنولوجي، الا أنه لم يؤكد على أنه العامل الوحيد في إحداث التغيرات الاجتماعية، بل يرجعها الى مجموعة من العوامل: اجتماعية و سياسية، و اقتصادية، كما يؤخذ على بارسونز معالجته لجانب واحد من جوانب التنظيم، المتمثل في القيم و دورها في تحقيق التكامل الاجتماعي، الا ان افكاره الوظيفية تنظر الى التنظيم على أنه نسق فرعي خاضع لعدة أنساق و أبنية تعمل في مجتمع يمثل النسق الاكبر أو النسق العام، كذلك من بين الانتقادات التي وجهت اليه - بارسونز - هو التركيز على التوازن في الانساق الاجتماعية، إهماله تناول مفهوم الصراع التنظيمي، فالتغيير التنظيمي عنده دائما يكون مصدره خارجيا ليتم وفقه التغيير الداخلي، الا انه لم يهتم بالصراعات التي تظهر بين الافراد أو بين مختلف الوحدات و الانساق الفرعية كعنصر أساسي من العناصر المسببة للتغيير، حيث اهتم فقط بالنتائج و لم يهتم بالأسباب الحقيقية التي تؤدي الى التغيير.

(1) - محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 346.

3.7. اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

يعد اتجاه النسق الاجتماعي الفني امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي و استمرار له، لأنه ينطلق من مسلمة التنظيم كنسق اجتماعي، و قد ظهر من خلال ملاحظة السلوك في التنظيمات الاقتصادية و ما لبث أن شكل مجموعة من القضايا المترابطة ثم قام بتطويرها.

ويسعى هذا الاتجاه الى توضيح أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية، وعلاقتها بالبيئة الخارجية، و من ثم التركيز على دراسة القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلائم طبيعة التغير الشامل في التنظيم.

و قد استمد هذا الاتجاه أساسه و مصدره من تأثيره أنماط التكنولوجيا على التنظيم، و كان أبرز علماء امريكيون، ففي أمريكا ظهرت دراسات عديدة اهتمت بالعلاقة بين التكنولوجيا و خصائص العمل الفيزيائية و المكانات الاجتماعية المتبادلة بين الجماعات، حيث تطرق هذا الاتجاه خاصة الى تحليل المؤثرات الاجتماعية على المؤسسات و بناءاتها و خاصة الاقتصادية منها، و وجود القوى التكنولوجية باستمرار لتلائم طبيعة التغير الحاصل في البيئة المحيطة.⁽¹⁾

و يرجع اهتمام هذا الاتجاه بالتكنولوجيا و تأثيرها على مختلف أنواع التنظيمات الى طبيعة سيطرة الآلات و المعدات التكنولوجية التي تنتشر في هذه التنظيمات، و أثرها على أداء القوى العاملة، و من بين الباحثين الأمريكيين نجد " وليام فوت وايت " حيث قدم إطارا نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الانسانية و التكنولوجيا مستندا في ذلك على الاطار التصوري لهومانز - humans - هذا الاخير حلل التنظيم الى ثلاثة أبعاد و هي: التفاعل، النشاطات و العواطف و التي تشير الى المشاعر لدى الافراد اتجاه العالم المحيط بهم، حيث استخدم " وايت " هذه المفاهيم للربط بينها و بين التنظيم بما فيه الجانب التكنولوجي فمنح التكنولوجيا أهمية خاصة في دراسة التنظيم، و كذلك التفاعل و العواطف السائدة فيه، إذ يرى أن خط التجميع (في المصنع) يؤدي الى ظهور عواطف سلبية نحو الادارة و المؤسسة، كما أنه يرى أن نظام الانتاج المستند الى جماعات العمل، يوحد موقفهم نحو الادارة.

(1)- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص192.

و مما سبق فقد استنتج " وايت " نتيجة مؤداها أنه كلما تغير النمط التكنولوجي كما تغير تأثيره على نوع الأنشطة أولاً ثم على التفاعل و العواطف، هذه النتيجة إشارة للمؤسسات التي تعتمد في عملياتها الإنتاجية والإدارية على التكنولوجيا. فما دامت هذه المؤسسات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية استجابة لتأثيرات ومتطلبات البيئة المحيطة، فلا بد عليها ان تأخذ بعين الاعتبار اثناء استخدام التكنولوجيا التغيرات التي يمكن ان تحدث على الأنشطة، وخاصة على التفاعل بين الافراد وعواطفهم ومشاعرهم اتجاه بعضهم البعض واتجاه الادارة والمشرفين، واخيرا اتجاه الاعمال التي يقومون بها، وكل هذه الامور تعتبر كمتغيرات ترتبط الى حد كبير بدراستنا الموسومة ب: دور التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية.

وما يمكننا قوله هو ان وايت رغم دراسته لأثر العامل التكنولوجي على جماعات العمل في التنظيم الا أنه تجاهل حاجة العمال في التكوين جماعات متماسكة، اي انه في دراسته لجماعات العمل يهتم فقط بالظروف الاقتصادية المتشابهة لهؤلاء العمال، والتي تختلف عندهم مواقف متشابهة إزاء الادارة.

و من جهة ثانية قدم " ليونارد سايلز " محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل، كشف من خلالها عن نمط تكيف الجماعات و تأقلمها مع التغيرات البنائية التي تطرأ على التنظيم الصناعي، وقد مكن اعتماد سايلز على المدخل التكنولوجي من ادراك تلك الحقيقة التي مفادها: بأن التفاوت في المهارات و تباينها من تنظيم صناعي الى اخر، يؤثر على تصرفات العمال وسلوكياتهم و حتى اهدافهم المشتركة و في هذا الصدد يقول سايلز: " لم اعد الان اهتم بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم إن ما يشغلني الان هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل، وظروفها التكنولوجية و أوضاعها التنظيمية " (1)

و قد وضح سايلز في دراسته التحليلية تأثير العلاقات الاجتماعية بالتكنولوجيا في التنظيم الصناعي تأثيراً شديداً، وذلك من خلال طبيعة ما يقوم به العامل من مهام، و بدرجة شعوره بالاستقلال اثناء انجازها سواء كانت هذه العلاقات الاجتماعية بين العمال أو بين العمال و الادارة.

و يذهب سايلز الى ان التكنولوجيا التي لا تعتمد بصفة كبيرة على الآلة، تتطلب تعاوناً بين فريق من جماعات العمل الصغيرة التي لا تعمل على خلق تنظيم على درجة عالية من التكامل، فتكون مصدراً للإشباع الاجتماعي، في حين أن التكنولوجيا التي تعتمد على الآلة اعتماداً مطلقاً كتجميع القطع

(1) - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط4، 1984، ص 112.

الصناعية فهي تميل الى ربط العامل فيزيقيا بالآلة أو مكان العمل، اضافة الى تأثير التكنولوجيا على علاقة العامل بالإدارة، ففي الصناعات الحرفية أين تكون التكنولوجيا اقل تعقيدا لا يمكن ان يكون اداء العمل لحرفهم على اكمل وجه تحت عنصر التهديد و الضغط، بينما في نظام الانتاج تكون الضغوط المفروضة أقل، فالآلة قد تشارك في وضع اطار معين لنظام الضبط.

و مما سبق عرضه يتبين أن سايلز في دراسته انصرف عن الجوانب غير الرسمية في التنظيم و اكتفى بدراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل و الظروف التكنولوجية بوصفها محددا للسلوك، وهذا ما يجعل منظوره محدد النطاق إذا ادخلت العوامل البيئية و التاريخية المؤثرة على نمو جماعات العمل.

و من جهة اخرى ميز روبرت بلوتر بين التنظيمات الصناعية من خلال نوع التكنولوجيا السائدة في تنظيم صناعي، و تعتبر فكرة " الاغتراب " بمثابة النقطة المحورية التي دارت حولها اعماله، و بدلا من الفكرة السائدة لدى الماركسيين ان الاغتراب في النظام الرأسمالي سببه الاساسي يعود الى علاقات الانتاج الرأسمالية، و يرى هو ان الاغتراب في المؤسسات الصناعية الحديثة سببه الرئيسي هو التكنولوجيا المتطورة، و تبعا لذلك توجد درجات مختلفة من الاغتراب، و معنى ذلك أنه كلما زادت درجات التعقيد الفني للآلات و المعدات التكنولوجية كلما زادت درجة اغتراب الانسان.

و قد خلص بلونر الى ان العلاقات الاجتماعية تختلف باختلاف التكنولوجيا، وان التعقيد الفني يؤثر تأثيرا كبيرا على حرية الفرد في التنظيم الصناعي، و على الاشباع المهني لهذا الفرد نظرا لإحساسه بفقدان السيطرة على العمل الذي يقوم به، و على الآلات التي يعمل من خلالها.

و مهما يكن فان نظرة بلونر للتكنولوجيا تتميز بالتشاؤمية لدرجة اعتبر فيها ان نوع الصناعة التي يعمل بها العامل تؤثر تأثيرا كبيرا على شخصيته، حيث ذكر ان التكنولوجيا يمكنها أن تضع قيودا على تنظيمات العمل ولكن لا تحددها تماما، وعليه فان تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية لا تتسم بالاحتمية و التبعية المطلقة كما هو الحال لبعض مفكري هذا الاتجاه.⁽¹⁾

و بناء على ما سبق فان محاولات كل من وايت و بلونر، و سايلز لها قاسم مشترك واحد، يتمثل في اثر النمط التكنولوجي السائد على التنظيمات خاصة من الناحية السلوكية و الرضا المهني لجماعات العمل، فقد انطلقت من التساند بين ابعاد التنظيم مركزة بصفة اساسية على البعد التكنولوجي.

(1) - رابح كعباش، مرجع سابق، ص194.

و قد اثارت النتائج التي توصل اليها وليام فوت وايت و اصحاب نظرية النسق الاجتماعي الفني اهتمام العديد من المفكرين الذين اهتموا بالدراسات السوسيولوجية و تحدثوا عن الاثار التي يمكن أن تحدثها التكنولوجيا بالنسبة للعلاقات الانسانية، و سلوك اعضاء البناء الاجتماعي داخل التنظيم الصناعي، و ركزت هذه الدراسات في جانب هام منها على العلاقة بين التكنولوجيا و المكانة الاجتماعية و التوافق الاجتماعي و التفاعل من خلال العلاقات التي تربط الجماعات الاجتماعية في التنظيمات الصناعية.

ومن بين المحاولات في هذا الاتجاه دراسة جوان وودوارد حيث توصلت الى ان القرارات المتعلقة بالتنظيم في كل نسق فني تؤثر على البناء التنظيمي، ووجدت أن التنظيمات المتفاوتة التعقيد الفني كانت تتميز ببناء غير بيروقراطي، مع التأكيد على ان مستويات السلطة في الادارة تزداد تعقيدا بازدياد تعقيد التكنولوجيا.

من خلال ذلك فقد سعت وودوارد الى الربط بين الابعاد الثلاثة التنظيمية و هي: التكنولوجيا واتخاذ القرارات، و البناء التنظيمي، كما اوضحت كذلك أن اغلب التغيرات الفنية داخل التنظيمات الصناعية ترتبط فيما بينها لتحدث اثارا مهمة على العلاقات الاجتماعية، فتصبح هذه الاخيرة مطابقة للنظام الجديد. و في هذا الاطار درس كل من ستالكر و بيرنز العلاقة بين البيئة الخارجية (التكنولوجيا) و البناء التنظيمي و تو صلا الى نموذجين لإدارة التنظيمات هما:

- **النموذج الالي:** الذي يشير الى وجود تسلسل هرمي في الوظائف، و هذا يعكس درجة كبيرة من التخصص ووجود اتصال راسي بين المستويات.
- **النموذج العضوي:** الذي يتطلب تحديد مستمر للأدوار خلال الاجتماعات الدائمة بين المدير و عماله مباشرة.

وبوضاح ان النموذج الالي يؤكد أهمية الوسائل الفنية في تحديد المهام داخل التنظيم أكثر من تحديد الاهداف المتغيرة، هذا في حالة البناءات المستقرة، غير أنه عندما تصبح البناءات غير مستقرة فان دراسة تنظيمات العمل تتحول الى النموذج العضوي، نظرا لصعوبة التنبؤ التي ستظهر على التنظيم،

فطبيعة التغيير الفني - التكنولوجي - تميل الى ان تكون ملائمة كلما كان العامل أصغر سنا و أكثر تعليمًا، و أعلى من حيث المكانة المهنية.⁽¹⁾

لقد انتقد أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني تلك الدراسات التي تركز فقط على البعد التكنولوجي في التنظيم، كما ان أصحاب هذه الدراسات لم يوضحوا الكيفية التي يحصل بها النسق على استقراره و يحقق اهدافه، كما لم يوضحوا الكيفية التي ينظم بها النسق علاقته بالبيئة الخارجية المحيطة به.

ان نظرية النسق الاجتماعي الفني رغم انها تعتبر امتدادا للبنائية الوظيفية الا ان نظرتها للتنظيمات تختلف نوعا ما عن نظرة الاتجاه البنائي الوظيفي، ذلك انها لم يكن لها اهتماما موازيا يبني منظورا سوسيولوجيا خاصا كما كان الامر بالنسبة لأصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، ولكن العنصر المشترك بين الاتجاهين يظهر خاصة في اعتماد كلا منهما على عنصر النسق كعنصر اساسي في التحليل حيث كانت تساؤلاتهما متشابهة، يضاف الى ذلك ان النظرة الى التنظيمات بوصفها انساقا اجتماعية فنية تتضمن فكرة مفادها " تعتبر التكنولوجيا و الدور الرسمي البنائي و العواطف السائدة بين اعضاء التنظيم كعناصر مترتبة فليس ثمة واحدة منها تنطوي على اولوية او ضرورة خاصة باعتبار ذلك نقطة بداية التحليل".⁽²⁾

اذن و عكس الاتجاه البنائي الوظيفي فقد خضع اتجاه النسق الاجتماعي الفني لتأثير الاتجاه الامبريقي المحدود، اذ لم يهتم بصياغة نتائجها في اطر نظرية واضحة، و لكنه تناول القضايا المحدودة التي تنحصر فقط في دراسة جماعات العمل دون غيرها، ولقد تفحصنا جيدا الدراسات الميدانية التي اجراها اصحاب نظرية النسق الاجتماعي الفني و النتائج التي توصلوا اليها فيما بعد، و حاولنا البحث عن الأهداف الخفية التي يريدون تحقيقها من وراء ذلك، لوجدنا ان التكنولوجيا و استخداماتها في اداء العمل لا تزيد من كمية الانتاج و جودته فحسب، وانما تستخدم كآليات للضبط و التحكم، فالآلة الحديثة تعتبر من الدعائم التي تزيد من تأكيد السيطرة التي يمارسها اصحاب العمل على العمال على مستوى المؤسسات.⁽³⁾

(1) - باركر و اخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: علي محمود و اخرون، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979، ص 176

(2) - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 351

(3) - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 203

وبغض النظر عن البعد الأيديولوجي لأصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني، وغيرها من السلبيات والأخطاء التي وقعوا فيها من خلال دراستهم للتنظيم، إلا أنهم في الحقيقة قد أضافوا أشياء كثيرة للتراث النظري حول التنظيم، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية المشكلة لهذه التنظيمات، مع تأكيدهم على أهمية التكنولوجيا واعتبارها دعامة أساسية في زيادة كفاءة أداء العاملين.

حاولنا من خلال مقارنة إسهامات الاتجاهات النظرية السابقة لموضوع الدراسة، التطرق إلى أهم الأفكار النظرية التي تعتبر بمثابة موجهات لعناصر البحث الذي نقوم بإجرائه، حيث عرضنا آراء متعددة ومختلفة لمفكرين معروفين بإسهاماتهم القيمة في إثراء التراث النظري السوسيولوجي وتأثيراته على العوامل المرتبطة به، وقد حرصنا على اختيار أفكار متباينة يتناول كل منها جانبا محددا من جوانب الموضوع الذي ندرسه والغرض هو محاولة وضع دراسة حول السكة التي تمكنها في النهاية من الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في معرفة اهم الآثار-الدور-المرتبة على استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة من جهة، وعلى زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين من جهة أخرى، بالإضافة الى معرفة المعوقات التي تواجه عملية استخدام التكنولوجيا في المؤسسة، واعطاء الحلول الكفيلة لتجاوزها، وذلك بالاهتمام أكثر بعدد من الأنشطة والوظائف ذات العلاقة بالموارد البشري.

وقد بدأنا بعرض أفكار الاتجاه الحتمي المتمثلة في النظرية الماركسية التي تناولت التكنولوجيا ودورها الرئيسي في احساس الانسان بالاغتراب وفقدانه للحماس والحرية اللذان يعتبران من اهم شروط الابداع والابتكار، كما ان التوزيع غير العادل للوسائل التكنولوجية سيؤدي في النهاية الى ثورة الطبقة البروليتارية ضد الطبقة البرجوازية لاسترداد حقوقها الطبيعية.

بعدها تم التطرق لأفكار الاتجاه الحتمي بالرغم من ان أنصاره قد اهتموا بالتكنولوجيا ودورها في التأثير على البناء الاجتماعي العام، الا ان الافكار يمكن الاستعانة بها في تفسير علاقة التكنولوجيا بالموارد البشري داخل المؤسسة، وقد رأى انصار هذا الاتجاه ان كل تغيير هو نتيجة حتمية لدور التكنولوجيا، حيث تحدث "اوغبرن" عن الفجوة الثقافية التي تتشكل نتيجة التطور السريع للثقافة في جانبها المادي، وفي المقابل بطيء الحركة التطورية للجانب اللامادي للثقافة، كما رأى "اوغبرن" ان الافراد يفضلون الاوضاع المستقرة في المؤسسة ويرفضون التغيير، وربما يكون ذلك سبب الجهل بفوائد التغيير واهمية استخدام التكنولوجيا، بالإضافة الى عدم معرفة الافراد للطرق التي يتعاملون بها مع الوسائل التكنولوجية.

أما شنايدر فرأى الحركة الصناعية هي القاطرة التي تجر من ورائها أهمية استخدام التكنولوجيا، وأكد على ضرورة استعداد الأفراد لاستقبال الظروف وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التدريب والتكوين.

ومن ناحية ثانية تناولنا أفكار اتجاه البنائية الوظيفية من خلال ما قدمه ماكس فيبر عن مساهمة الديانة البروتستانتية في تطوير الوسائل التكنولوجية، وأن التكنولوجيا تؤدي إلى الصراع بين الإدارة والعمال عندما تسبب في تراكم وتكدس الانتاج.

بعدها تطرقنا إلى إسهامات "بارسونز" عن دور التكنولوجيا في التغيير الاجتماعي، وكيف يساهم النسق القيم سواء على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى المؤسسة كوحدات أصغر في القضاء على التوترات التي تسببها التكنولوجيا المتطورة، وتحقيق التوازن الذي يضمن للنسق الفعالية اللازمة في الأداء، والاستمرار في تحقيق الأهداف.

وختمنا الحديث بالتطرق لأفكار اتجاه النسق الفني الاجتماعي، حيث أشار إلى وجود ارتباط وتساق وظيفي بين التنظيم الفني والتنظيم الاجتماعي، وأعطى الأولوية المطلقة لدور التكنولوجيا في تشكيل وتحديد بقية الانساق الاقتصادية الفرعية الأخرى للمؤسسة، ومن ناحية أخرى أكد أصحاب الاتجاه الاجتماعي الفني على نسق الانتاج يتطلب من ناحية تنظيمًا تكنولوجيًا، كالمعدات وتخطيط العملية، كما يتطلب من ناحية ثانية تنظيمًا للعمل-الإدارة- يربط بين القائمين بتنفيذ الأعمال، ذلك أنه على الرغم من أن الحاجات التكنولوجية قد تحدد أحيانًا نموذج تنظيم العمل.

الفصل الثالث:

الدراسة النظرية لإدارة

الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

الدراسة النظرية لإدارة الموارد البشرية.

- (1) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- (2) أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- (3) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- (4) التحديات الراهنة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
- (5) العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.
- (6) الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و لكنها نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل كبير في إظهار الحاجة لوجود إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عند العمل وزيادة إنتاجهم⁽¹⁾. وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث وليدة الساعة ولكنها نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1) التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، تجعل من الصعب التقريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها و المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.

2) التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3) اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

4) ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثمة كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي -عصر التكنولوجيا والمعلومات- حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص33.

وفيما يلي نستعرض أهم مراحل التطور التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى وقتنا الحاضر وهي كالتالي:

✓ **المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:** تشمل هذه المرحلة ما قبل الثورة الصناعية، ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية، تركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية، وظهر الإقطاع، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الموارد البشرية في توضيح شروط الدخول للمهنة، وأجور العمال، وتسليط العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات، والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل، والتركيز على الإنتاج، مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم مما أدى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل، ومن ثم تشكلت النقابات واتجاهات العمال التي تطالب بحقوقهم⁽¹⁾.

✓ **المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:** وتمتد هذه المرحلة من عام 1890 وحتى العشرينيات من القرن الماضي، وتقترن مرحلة الإدارة بالعالم " فريدريك تايلور " الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، وقد وضع تايلور أربعة أسس للإدارة وهي: ⁽²⁾

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وفي الوقت الذي كانت فيه مبادئ وجهود تايلور تلقى استحسانا ودعما من طرف كل من هنري جانج فرانك وليان وجلبرت، كان هنري فايول قد توصل إلى المبادئ الإدارية العامة في علم الإدارة، حيث قام فايول بتقييم نشاط المؤسسة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقسمة إلى سبعة أنشطة، وقام بوضع أربعة عشر مبدأ إداريا توصل إليها من خلال بحثه، أنشطة المؤسسة والمبادئ الإدارية.

وتكمن إسهامات فايول في دراسة التنظيمات الصناعية وقيامه بمجموعة من الأبحاث الميدانية التي استنتج منها الكثير من المبادئ العامة والقوانين التي طبقها بالفعل خلال خبرته الطويلة في مجال

(1) - مرجع نفسه، ص 34.

(2) - مرجع نفسه، ص 36.

إدارة المؤسسات والتنظيمات الصناعية ، ومن أبرز أعمال فايول تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية وأماكن تصنيفها.(1)

✓ **المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** مع بداية الثلاثينات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه " التون مايو " من خلال دراسة مصنع هوثورن، الذي أوضح اهتمام الإدارة بالعاملين، والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي، وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الأفراد.(2)

✓ **المرحلة الرابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:** لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها الإدارة فأصبحت المسؤولية ليست فقط أعمال روتينية بل شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

ومن العوامل التي ساعدت على نمو وتطور إدارة الموارد البشرية نذكر: (3) كبر حجم المؤسسات، تعدد وظائف الإدارة، تطور ظروف العمل، التخصص في العمل، ظهور تسيير المنظمات، تطور التشريع الاجتماعي، الحركية النقابية، التطور التكنولوجي، وتعدد وظائف العمال، ولقد زاد الاهتمام بالعامل البشري (4)، لأن المؤسسة وبهدف تحقيق أهدافها يصعب عليها ذلك ما لم تكن تملك القدرة على التكيف والتعامل الفعال مع القوى المؤثرة في المحيط الخارجي ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو.

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 89

(2)- الهيتي عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 26

(3)- Peretti (J.M) ، Gestion des Ressources Humaines، Nouvelle édition revue et actualisé، Paris، 1995، P 14_15

(4)- Charles Henri، Vers une gestion Stratégique des Ressources Humaines، les édition d'organisation، France، 1998، P44

ولقد استفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا، والذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة، الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة، والتنظيمات غير الرسمية.⁽¹⁾

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل نجد أن هناك نموا متزايدا في أهميتها لكافة المنظمات نتيجة للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى أن هناك كثيرا من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، كالاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية و الاعتماد على الحاسوب الإلكتروني - الكمبيوتر - في انجاز كثير من وظائف ادارة الموارد البشرية بعد ان كان الاعتماد في انجازها على الافراد، كما تواجه ادارة الموارد البشرية الكثير من الضغوطات السياسية و الاجتماعية، الاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن، التخصصات، والجنس.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 38.

2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

من الطبيعي أن تعطي لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وما يتبع ذلك من استخدام لموارد أخرى هامة في تفعيل وتنشيط أدورها.

وتظهر أهمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير الذي أولته المدارس العلمية في مجال إدارة الأعمال لهذا المورد واعتبرته محور التغيير وربطت تحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية والنظر إليها كمورد استراتيجي فعال وهو أساس نجاحها وبقائها.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة أن الموارد البشرية كأفراد لهم قدرات وطاقات كبيرة تتعدى ما يتم تقديمه في مواقع أداء العمل مهما كان نوعها أو مستواها، ومن هذا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية هذه القدرات والمهارات وتحفيز الأفراد على استخراج أكثر قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، وذلك للاستفادة من هذه القدرات الكامنة باعتبارها مصدر حقيقي وحيوي لخلق عوامل التميز في الأداء والميزة التنافسية للمؤسسة.

كما يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لرسالتها، إذ يجب عليها أن تصمم لكل وظيفة الدور المناسب لها الذي تجب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المؤسسة والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل وذلك بفعالية كافة وعلى أسس علمية مدروسة وطرق علمية حديثة ومتقدمة لكي تتمكن هذه الموارد من أداء أعمالها بكفاءة عالية.

إن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرووسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.⁽¹⁾

فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت اهدافا طموحه للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسن تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم

(1) - مصطفى نجيب شلويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 25 - 32

والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الاستفادة منه.

وبصفة عامة يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في: ⁽¹⁾

✓ الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة المتمثلة في الأفراد.

✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

✓ وضع الخطط المناسبة للتدريب.

✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

✓ اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

وبناء ما سبق فقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن أهمية قصوى، نظراً لأنها تختص بإدارة أهم وأعلى موارد المؤسسة، كما أن لها دور فعال في المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى، وإذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلين القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة ومواكبة التطورات التكنولوجية.

(1) - مرجع نفسه، ص 34

2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية كنشاط يمكننا ملاحظة الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو استمرار توفي القوى العاملة للمنظمة بالكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية، ومن هنا يمكننا استنباط عدة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وهي:

1.2.2. الأهداف التنظيمية: وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد، وبذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تمكين الإدارة العليا للمؤسسة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.⁽¹⁾

2.2.2. الأهداف الوظيفية: وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين فيها ومنها:

- ✓ ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ✓ ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.
- ✓ المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل، وذلك من خلال المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ولتحقيق ذلك لابد من توفير نظام تعويضات كامل.

3.2.2. الأهداف الإنسانية: وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين، بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية ومن هذه الأهداف:⁽²⁾

- إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم، وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم.
- توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية، وحمايتها من الأخطار بما يتماشى مع كرامة الانسان.

(1) - أرمسترونج ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2005، ص 540
(2) - ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 24

4.2.2. الأهداف الإجتماعية: وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، وبما

يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال، وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف⁽¹⁾

✓ رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية للمجتمع

بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم، ورفع معنوياتهم ورغباتهم نحو العمل.

✓ توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى

البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكيل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل

وهذا لن يكون إلا بالمحافظة على العاملين الذين يتوافر فيهم الصفات اللازمة لنجاح المنظمة.

(1) - زويلف مهدي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 30

3. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي: ⁽¹⁾

1.3. إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2.3. التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

✓ حل مشاكل نقص العمالة.

✓ إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.

✓ تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

✓ التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

3.3. توفير المساواة بشكل أكبر في المنظمات:

4.3. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب:

وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5.3. مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية:

6.3. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالاتي :

✓ **التوظيف:** تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوريا نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

✓ **التدريب والتنمية:** بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعلم الافتراضي، التعلم عن بعد... الخ.

✓ **الأجور:** بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

(1) - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2001، ص 400 - 404

7.3. العلاقات مع النقابات العمالية: يستند الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

8.3. التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

- ✓ تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
- ✓ تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
- ✓ زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ تحسين المنافع والحوافز.
- ✓ توفير الاستقرار الوظيفي.
- ✓ تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- ✓ تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- ✓ توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

4. التحديات الراهنة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجال الأعمال، وصاحبت هذه التغيرات الكثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من جهة وتجاه المؤسسة من جهة أخرى وفيما يلي نذكر أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

1.4. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن التطور الملحوظ في التكنولوجيا وخاصة

تكنولوجيا الحاسوب والاستخدام المتزايد لها أدى إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات كما أدى إلى ازدياد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب، التنمية وتخطيط المستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، وبالإضافة إلى ذلك فإنه نتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص عمل لهم، فالمؤسسة التي تريد إعطاء أهمية للمنافسة يجب أن تعتمد على تخفيض في التكاليف وبالأخص تكاليف اليد العاملة.⁽¹⁾

2.4. التغيرات في تركيب القوة العاملة: إن هناك تغيرا في تركيب القوى العاملة بمختلف المنظمات

ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا قد يشكل عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية ، فتزايد معدلات النساء العاملات ومشاركتهن في قوة العمل خلق متطلبات جديدة كالمساواة في الدفع، فرص الترقى الوظيفي، وإعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات - مثل: الرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل والولادة والرضاعة وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب مع هذه العمالة.

3.4. نظم معلومات إدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى نظم معلومات حديثة

تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، ولذلك ينبغي أن تتوافر لإدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات - خاصة كبيرة الحجم - في وقتنا الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 403

4.4. تغيير القيم والاتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهي

تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وقد قامت المنظمات بتغيير طرق تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات.

فلو أمعنا إلى التقدم الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية لوجدنا أنه يستند إلى قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر، الرغبة في تحملها، وقبول مبدأ التنافس لتحقيق الأفضل. (1)

علما أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة لها تأثير سابي على الأداء والإنتاجية منها: التهرب من المسؤولية، مقاومة التغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة تأثير العلاقات الاجتماعية والشخصية.

إن كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر معوقا لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتقها مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتقليل من حدتها، فإدارة الموارد البشرية تعمل على المحافظة على المؤسسة كتنظيم قائم بذاته، وذلك عن طريق خلق الظروف الملائمة التي تساهم في جعل المؤسسة مكانا جذابا للعمل وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع فيها، وعندما تفلح هذه الجهود تكون المؤسسة من الناحية الداخلية قوية مما يمكنها من مواجهة الضغوط المفروضة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية. (2)

5.4. العائد والتعويض المادي للعاملين: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي تؤدي إلى مطالبة

العاملين بأجور أعلى ولا تستطيع التنظيمات دفع أجور أعلى التناسب مع مستوى هذا التضخم فيؤثر هذا على مستوى أداء العاملين، فضعف الأجور وعدم توافر حوافز ايجابية يؤدي إلى عدم انتظام العاملين في عملهم وبحثهم عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية لعدم قدرتها على دفع وتحفيز العاملين لبذل جهود أكبر في العمل.

6.4. زيادة حجم القوى العاملة: إن زيادة عدد السكان واتساع رقعة التعليم أدى إلى توفير قوى

عاملة متعلمة ومؤهلة، وهذا ألقى عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فهي بحاجة إلى إعداد برامج لتنمية المعارف والمهارات والقدرات الإدارية لمواردها البشرية، إلى جانب تنمية الكفاءات التي تتطلبها

(1) - مرجع نفسه، ص 415

(2) - Genevi évelacono• Gestion des Ressources Humaines• Cabah édition• Paris• 2002• P47

مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

وما تجدر الإشارة إليه هو ما ترتب على التزام الدولة الأدبي بإيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات أدى إلى تكديس الأجهزة الحكومية بأعداد غفيرة من الموظفين حتى ضاقت بهم أماكن العمل خاصة موظفي في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني في الجزائر، فأصبحت هناك مشكلة إيجاد المكان والمكتب لكل منهم، فضلا عن إيجاد عمل على الإطلاق يقوم به الموظف المعين الجديد، ولكن هذه العمالة الزائدة لم تقتصر مساواتها على الأجور والمرتبات المدفوعة لها بدون مجهود في المقابل، وإنما تعدت في بعض الأحيان إلى نقص الإنتاجية في الأجهزة الحكومية.

7.4. التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة في وضع سياسات عمالة فيما يتعلق بالأفراد العاملين بها بل تتحكم في ذلك مجموعة من التشريعات واللوائح الحكومية، وهذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية ، فهي تقوم بتطبيق نصوص هذه اللوائح على سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية والنقل، نظم التأديب والحفز، التأمينات الإجتماعية والخدمات الطبية، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين، التقاعد والاستغناء عن العاملين.⁽¹⁾

8.4. تحديات العولمة: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني في قرية صغيرة نستطيع فيها خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية وذلك لأن الحواجز والحدود بين الدول لم تعد تعرقل التعاملات المختلفة للمؤسسات.

(1) - صلاح عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 417

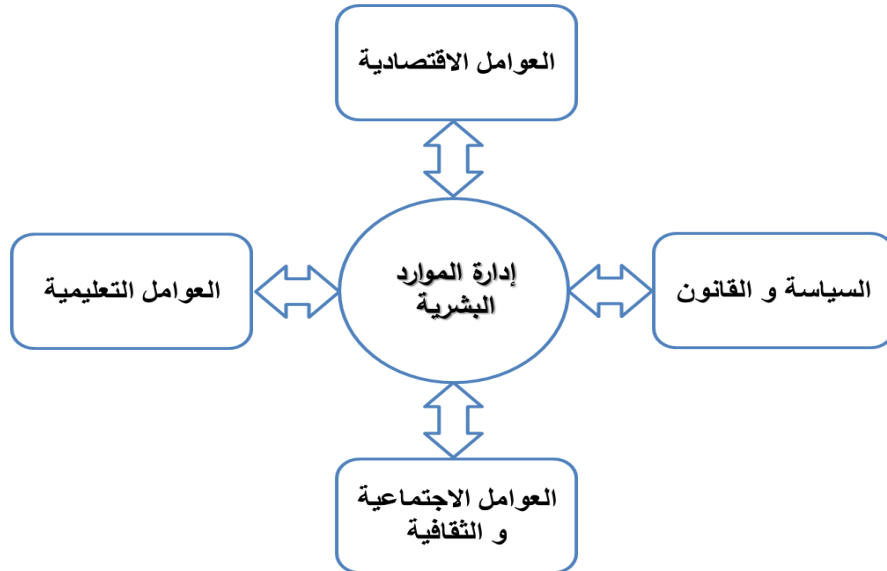
5. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

كثير ما يدور التساؤل حول مدى قدرة تأثير العوامل البيئية الموجودة في المجتمع على إدارات الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في بيئة هذا المجتمع، ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكمثال على ذلك:

- ✓ ما مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد البشرية، وتوجهاتها الرئيسية؟
 - ✓ ما مدى تأثير البيئة على ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب، والاختيار والتعبئة، سياسات الأجور، سياسات التكوين....⁽¹⁾)
- ويمكن تصنيف البيئة المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى قسمين.

- **العوامل الداخلية:** تنشأ من البيئة الداخلية للعمل كالسياسة الإدارية العامة بالمؤسسة، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية، وتنعكس البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية، وكذا على الحالة التنظيمية للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- **العوامل الخارجية:** هي العوامل المحيطة بالمؤسسة، وهي المجال الذي تتحرك فيه لأن المؤسسة ليست هيكلًا معزولًا يعمل أو يتصرف دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي يتواجد فيها، ولا بد للمؤسسة أن تكيف نفسها وهذه العوامل.

الشكل رقم (01) العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.



المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 38

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 37

يوضح الشكل أعلاه تأثير إدارة الموارد البشرية بالعوامل البيئية المحيطة بها، وعليه فالعوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1.5. العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني تؤثر على إدارة المورد البشرية للمؤسسات التي تتجه إلى التوسع في الأنشطة بإدارة الموارد البشرية في فترات الربح، وتنقلص في فترات الكساد، ويتبين هذا من خلال التأثير الشديد للممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات، تغيرت الاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات، كما نجد أن ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي كان له تأثيرا كبيرا على إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

2.5. العوامل القانونية: إن مختلف التشريعات والقوانين لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تدخلت التشريعات والقرارات لتحديد دور المؤسسات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، فأثرت على كل السياسات الخاصة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختيارهم وتكوينهم وترقيتهم.⁽¹⁾

3.5. العوامل التعليمية: وهي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، فالأنظمة التعليمية هي التي تمد المؤسسات وكذا سوق العمل باحتياجاتها من الطاقات العاملة، سواء من ناحية تغطية الأعداد المطلوبة أو كانت حسب التخصصات، فأى خلل في الأنظمة التعليمية ينعكس على أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارساتها وسياساتها.

4.5. العوامل السوسيو ثقافية: توجد العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية التي تختلف جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها القدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى تتمكن من تقدير الآثار بشقيها القصيرة والطويلة الأمد والتي تترتب على تصرفات إدارات معينة، وفي النهاية يجب أن يقرر مدير إدارة الموارد البشرية ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعا فبأي سرعة وعلى أي مستوى أن المعتقدات الاجتماعية عن ظروف العمل الجيدة، والساعات المناسبة للعمل، ومستويات الأجور العادلة، وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء لمن العوامل المؤثرة للغاية.⁽²⁾

(1) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 39 40
(2) علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة دار المعارف، القاهرة، مصر، 1973، ص 45

عموما كل العوامل السابقة الذكر لها تأثيرا إما مباشرا أو غير مباشر على إدارة الموارد البشرية لأن المؤسسة عند القيام بوظائفها ونشاطاتها لا يمكن أن تقوم بها بمعزل عن محيطها الخارجي الذي تؤثر فيه وتتأثر به، ويمكن إضافة عامل آخر مهم إلى ما سبق يتمثل في التطور التكنولوجي حيث أن التطور في التقنيات سوف يخلق نوع من التغيرات في إدارة الموارد البشرية منها: تغير الكفاءات من حيث التكوين وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الدينامكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها، كما فرض هذا التطور التكنولوجي على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة.

6. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية شأنها شأن أي إدارة في المؤسسة، وظيفتين أساسيتين: فالأولى إدارية والثانية متخصصة - فنية - فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات الإدارية - التنظيمية - بممارستها الواجبات الإدارية، وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة،⁽¹⁾ حيث أنه لا بد لكل إدارة مهما اختلف نشاطها من وضع الخطط للعمل لتحقيق أهدافها، وأما الوظائف الفنية والتي تتركز حول القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية والتي تشمل التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الأجور... وكل هذه الوظائف تصب في قالب واحد لأنها 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 وهو ترقية العنصر البشري، وهو ما سنحاول التركيز عليه في هذه الدراسة.

مما لا شك فيه أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشتغلون وظائف مختلفة في المؤسسة، ويقومون من خلالها بأداء وظائف محددة، وتتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية - كما سبق ذكره - في المؤسسة وهذه الوظائف يمكن تفسيرها على أنها مجموعة من المهام والواجبات والتي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وتشتمل وظائف إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

1.6. تخطيط الموارد البشرية:

ويقصد به تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً⁽²⁾ وكما يعرف أيضاً بأنه محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط.⁽³⁾ بالقوى العاملة، وتنميتها ورقابتها، من أجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد والمستويات والمواصفات الصحيحة، في الوقت المناسب للقيام بالأنشطة والأدوار المناسبة، بأكثر الطرق فاعلية ونفعاً⁽⁴⁾.

إن فتحخطيط الموارد البشرية هو عملية تستخدمها المؤسسة لتحديد الكمية والنوعية الجيدة من القوى العاملة التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفي المكان والزمان الملائم، وفقاً لأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وغياب التخطيط في هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من القوى العاملة تقوم على أساس التخمين.

(1) - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 32 33

(2) - أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفار للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32

(3) - يوسف حبيب الطائي، مرجع سابق، ص 157

(4) - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 66

1.1.6. أهداف تخطيط الموارد البشرية: تعد عملية التخطيط للموارد البشرية مهمة جداً للمؤسسة، لأن المؤسسة تهدف من ورائها تحقيق عدة أهداف، ومنها ما يلي: ⁽¹⁾

- ✓ تحديد ومعرفة احتياجات المؤسسة، ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية.
- ✓ حماية المؤسسة من أي تغيرات طارئة على القوى البشرية، ووضع سبل فعالة لمواجهتها.
- ✓ المساعدة في استغلال المواد البشرية المتاحة للمؤسسة بكفاءة وفعالية.
- ✓ تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

2.1.6. أهمية تخطيط الموارد البشرية: ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأهمية في تقديم الفوائد المباشرة التالية للمؤسسات: ⁽²⁾

- ✓ تحسين استغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة للإدارة في التنبؤ بحاجات التوظيف.
- ✓ تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت ، مع كشف احتياجاتها والتعرف على عرض وطلب العمالة.
- ✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- ✓ يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب، والحوافز ... الخ. ⁽³⁾
- ✓ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمؤسسة.

(1) - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 133

(2) - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 66

(3) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 162 163

3.1.6. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي: (1)

- ✓ تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات، ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام. ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.
- ✓ تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.
- ✓ تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.
- ✓ تنمية الخطط التنفيذية: أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتكوين، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

4.1.6. مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية: أنه بسبب غياب عملية التخطيط البشرية في المؤسسة أو سوء استعمالها تنشأ مشاكل يمكن أن نحصرها فيما يلي: (2)

- ✓ وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف، وبالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.
- ✓ عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
- ✓ اضطراب في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة).

(1) - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 68- 69

(2) - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 86

2.6. الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الفصل بين من يبحثون عن وظائف.⁽¹⁾

ويعرف أيضا بأنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة.⁽²⁾

كما عرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه " خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة ".⁽³⁾

1.2.6. أهميته وأهداف الاستقطاب: إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:⁽⁴⁾

- ✓ حصر كميات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية.
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- ✓ من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ✓ العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.⁽⁵⁾

2.2.6. العوامل المؤثرة على نظام الاستقطاب: تتمثل أهم العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب فيما يلي :

- ✓ **الحجم:** لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوة العاملة التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة ستقوم بالتأكيد عن البحث بمعدل أكبر من منظمة صغيرة.

(1)- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 117

(2)- نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 107

(3)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 155

(4)- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 237

(5)- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 117- 118

✓ الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به.

✓ الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة، ومدى فاعلية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من عاملين أكفاء.

✓ ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها منظمة تؤثر بلا شك على دوران وبالتالي على الحاجة إلى الاستقطاب في المستقبل.

✓ طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة تستقطب العاملين بسهولة.

3.2.6. مصادر الاستقطاب: تنقسم مصادر استقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

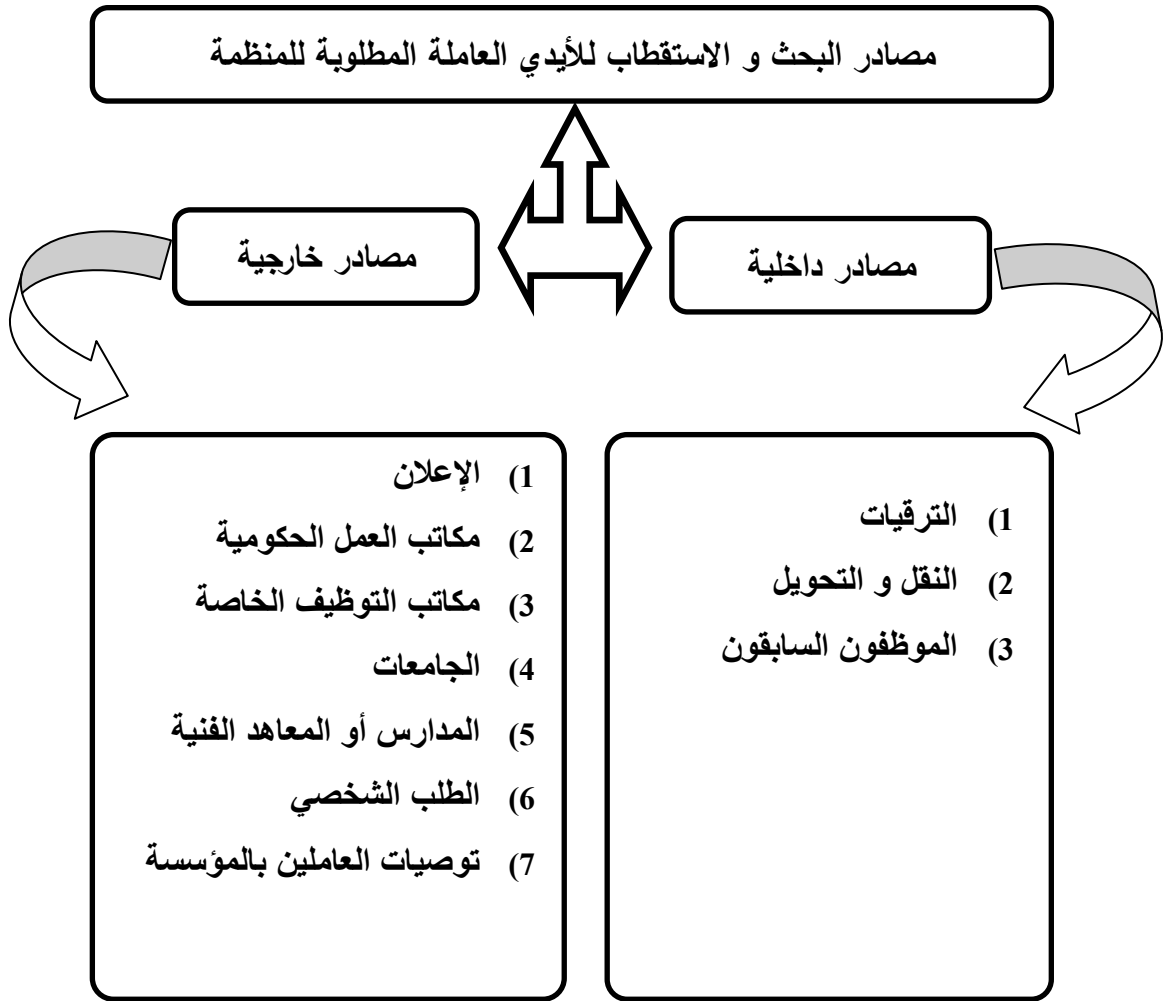
(1) **مصادر داخلية:** حيث يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة وهذا يعني أنه خلت وظيفة معنية بالمؤسسة فإنه تجب الإعلان عنها داخل هذه الأخيرة، حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروطا شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

(2) **مصادر خارجية:** قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها، فلا بد من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة (1) والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة ، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وأراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة، وبذلك تتضمن التجديد والابتكار. (2)

والشكل التالي يوضح بالتفصيل المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152 154
(2) - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ،ملتقى دولي حول التنمية و فرصة الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، أيام 9-10ماري 2004، جامعة ورقلة، ص 14.

الشكل رقم (02) يوضح مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات،

مرجع سابق، ص 128.

3.6. الاختيار والتعيين:

يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقيم المرشحين إلى فريقين فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المؤسسة.⁽¹⁾

ويعرف أيضا بأنه العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.⁽²⁾

ومنه يمكن تعريف الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ويعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

1.3.6. أهمية عملية الاختيار: تتضح أهمية عملية الاختيار الجيدة من خلال النقاط التالية التي تسعى إلى تحقيقها:⁽³⁾

✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي تحقيق نوع من الاستقرار بين الموظفين وبعضهم بعضا.

✓ تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.

✓ تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

✓ إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ضمن إمكانيات المؤسسة.

✓ تعزيز انتماء الموظف وولائه للمنظمة.

✓ تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وخصوصا تلك التي تترتب على عملية الاختيار.

2.3.6. العوامل التي تؤثر بعملية الاختيار كنظام: هناك مجموعتان من العوامل وتنقسم إلى:⁽⁴⁾

✓ **العوامل الداخلية :** وهي التي ترتبط بالمؤسسة والمتمثلة في نوع وطبيعة نشاط المؤسسة بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاختيار وكذلك الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار.

(1)- زويلف الهدي حسن، إدارة الافراد، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2003، ص 97

(2)- السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، الاردن، 2002، ص 85

(3)- مصطفى نجيب محمد شاويش، مرجع سابق، ص 185

(4)- خالد الهيتي، مرجع سابق، ص 131

✓ **العوامل الخارجية :** وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية والمتمثلة في خصائص سوق العمل والقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة، وأخيرا شروط النقابات والاتحادات العمالية كشرط الأقدمية أو المهارة.

3.3.6. خطوات عملية الاختيار: تختلف هذه المراحل باختلاف المؤسسات، لكن عادة ما تتكون من المراحل التالية:

✓ **طلب التوظيف:** وهو طلب يحتوي على مجموعة من البيانات المتعلقة بالشخص المتقدم للوظيفة ويعتبر أول مصدر معلومات متاح للمؤسسة.

✓ **اختيارات التوظيف:** هو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك واتجاهات وأداء الأشخاص المتقدمين للوظيفة كما قد يستعمل هذا الأسلوب في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتكوين وتصنف هذه الاختبارات كالتالي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبارات القدرات الذهنية، اختبارات الذكاء والميول.

✓ **مقابلات التوظيف:** المقابلة هي محادثة أو منافسة تجري بين طرفين لتبادل الآراء في موضوعات معينة، وتستهدف جمع معلومات عن خبرات ومهارات وقدرات المتقدم للوظيفة ومدى مناسبتها لمتطلبات إشغالها، وتزويده ببعض المعلومات عن الوظيفة وبالتالي التنبؤ بسلوكه، وإيجاد جو من التفاهم بين الإدارة والمتقدم، وهي تعتبر من أقدم وسائل الاختيار وأكثرها انتشارا في المؤسسات.

✓ **الفحص الطبي:** وذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض ومن قدرته على تحمل أعباء الوظيفة.

✓ **التحري والتوصية:** ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات الي ذكرها المتقدم المتعلقة بمستوى إنجازاته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن يؤخذ بتقويم المستخدمين السابقين والمعرفين بحذر.⁽¹⁾

✓ **الترشح للتعين:** في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف وبعد التشاور مع المدير المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد كشوف أسماء

(1) - أبو شيخة نادر احمد، مرجع سابق، ص85

المرشحين الصالحين للتعيين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة.⁽¹⁾

✓ **التعيين:** بعد التأكد من ملائمة المترشح للوظيفة يتم إصدار أمر للتعيين وغالبا ما يكون على أساس التجريب لمدة محددة ثم بعدها، إما أن تستغني هذه المؤسسة عن خدمات هذا الشخص وبدون تعقيدات إدارية أو قانونية أو أن يصبح موظفا دائما.

4.6. التدريب:

يعرف التدريب بأنه عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.⁽²⁾ ويعرف أيضا على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.⁽³⁾

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل في الآتي: التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو لمعرفة السلوك المهاري من خلال إكساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.⁽⁴⁾

1.4.6. أهمية التدريب: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي:⁽⁵⁾

✓ اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

✓ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

ومن مزايا التدريب للمؤسسة ما يلي:

✓ تنمية كفاءة وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم التي تزيد من قدراتهم على تطوير العمل.

✓ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

✓ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي

والتكنولوجي.

(1)- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 196

(2)- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2003، ص 45

(3)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 211

(4)- باري كشواي، مرجع سابق، ص 118

(5)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 214

2.4.6. أنواع التدريب: يقسم التدريب إلى الأنواع الآتية: (1)

(1) **التدريب حسب المدة الزمنية:** وينقسم إلى نوعين: تدريب قصير الأجر و يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة والنوع الثاني التدريب طويل الأجل وقد تصل فيه الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر.

(2) **التدريب حسب نوعية أفراد التدريب:** وينقسم إلى نوعين: تدريب فردي وتدريب جماعي.

(3) **التدريب حسب المدة المن حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:** وينقسم إلى عدة أنواع:

✓ **التدريب الإشرافي:** ويهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المسؤولين لزيادة رضاهم.

✓ **التدريب التخصصي:** يهدف لزيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

✓ **التدريب الإرشادي والشفهي:** يستعمل هذا النوع في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة.

✓ **التدريب المهني:** وهو تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.

(1) **تدريب الإداريين:** وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

(4) **التدريب من حيث الموقع:** وينقسم إلى نوعين: التدريب في مواقع العمل والتدريب خارج مواقع العمل.

3.4.6. خطوات ومراحل العملية التدريبية: تتم عملية التدريب من خلال أربعة مراحل هي: (2)

(1) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب - التكوين - وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفة محددة.

(2) **تصميم برنامج التدريب:** والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعان تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية وكجزء من تصميم برنامج التدريب ، ويجب تحديد المدربين في البرنامج وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

(1) - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل ، الطبعة الاولى، دار الحامد، 2004، ص 108 110

(2) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 490- 495

(3) **تنفيذ برنامج التدريب:** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد، الجلسات، الراحة،... الخ)، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

(4) **تقييم كفاءة التدريب:** ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننس أن جميع نتائج التقدير في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.

5.6. تقييم الأداء:

يعرف معهد الإدارة البريطاني تقييم الأداء بأنه: " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته، وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح ".⁽¹⁾

وهناك من يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁽²⁾

وكما يعرف كامل بربر تقييم الأداء " بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

وبناء على ما سبق فتقييم الأداء هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل.

1.5.6. أهمية تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء من العمليات الحيوية جدا للمؤسسة حيث تكمن أهميتها فيما يلي:⁽³⁾

- ✓ رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة.
- ✓ دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.
- ✓ يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذي يعملون تحت إشرافهم.

(1) - خالد الهيتي، مرجع سابق، ص 36

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 367

(3) - محمد رشدي عايش صيام، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007 2008، ص 44

✓ يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم.

✓ استمرار الرقابة والإشراف.

يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

2.5.6. أهداف عملية تقييم الأداء: تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

(1) **الهدف الإداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستقالات.

(2) **الهدف التطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، لكن في

الواقع هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى وعموما تتمثل أهداف التقييم فيما يلي: ⁽¹⁾

✓ العدالة والدقة في المكافآت.

✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي وترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

✓ تحسين علاقات العمل في المؤسسة.

3.5.6. الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم أداء العاملين: هناك عدة اعتبارات يمكن أن

تساعد في زيادة ملائمة الكيفية التي يتم بها الأداء وهي: ⁽²⁾

✓ يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار

النجاح الذي يحزره في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم عن ملاحظاته

لعادات العمل.

✓ يجب أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه كلاهما، يجب أن يوافق على التقييم

بحيث أنه يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة وللعامل.

✓ يجب أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الأفراد في المؤسسة عن طريق جعلهم

مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا.

(1) - كامل بربر، مرجع سابق، ص 125

(2) - المدهون محمد، إدارة و تنمية الوارد البشرية، ابداع للطباعة و النشر، غزة، الطبعة الاولى، 2005، ص 154

4.5.6. طرق تقييم الأداء : وتتمثل فيما يلي:

1- طرق تقييم الاداء التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي: ⁽¹⁾

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه.
- **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل صنف درجة معينة للأداء (أداء مرضي، أداء غير مرضي، أداء متميز).
- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على ترقيم أو تصنيف تسلسلي لكل صفة أو خاصية تتعلق بالعمل والأداء، ويتم تقييم الأفراد حسب درجة امتلاكهم لهذه الصفات أو الخصائص.
- **طريقة قوائم المراجعة:** يستخدم المقوم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية ، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين إما بنعم أو لا.
- **طريقة المواقف الحرجة:** بموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية والسلوك المساهم إيجابا وسلبا في أداء العمل ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقوم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها. ⁽²⁾
- **طريقة المقالة:** وتعتمد كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر لتحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الأفراد إضافة إلى الاقتراحات التطويرية. ⁽³⁾

(1) - حمداوي وسيلة ،مرجع سابق، ص 139

(2) - المرجع نفسه، ص 131

(3) - سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ،ادارة الافراد، دار وائل للنشر، 2000، ص 249

2- طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمؤسسة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم الأداء، تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة ما يلي:

- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يعتمد على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة التدرج البياني، لكن في هذه الطريقة يتم تحديد الصفات أو السلوك من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما: تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء.⁽¹⁾
- **طريقة مراكز التقييم:** تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم حيث أن هذه الطريقة تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم، مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره.⁽²⁾

جدول رقم (01): يوضح طرق التقييم التقليدية و الحديثة.

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدية
1. مقياس التدرج على الأساس السلوكي.	1. طريقة الترتيب البسيط.
2. طريقة الادارة بالأهداف.	2. طريقة المقارنة المزدوجة.
3. مراكز التقييم.	3. طريقة التدرج.
	4. طريقة التدرج البياني.
	5. طريقة المواقف الحرجة.
	6. طريقة المقالة.

المصدر: من اجتهاد الباحث.

(1) - سهيلة محمد عباس و آخرون، مرجع سابق، ص 263
(2) - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 254

5.5.6. الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية ، وهذا ما يعرض عملية تقييم أداء العاملين إلى الكثير من الصعوبات والأخطاء والتي نذكر أهمها: ⁽¹⁾

- ✓ التميز من جانب المقوم للعوامل التي يفضلها.
- ✓ التأثير بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم.
- ✓ التحيزات الشخصية والاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة.
- ✓ قد يتردد الرئيس المباشر في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداة مرؤوسيه، وما يترتب على ذلك عدم تعاونهم معه.
- ✓ قد يخشى الرئيس المباشر الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه واتهامه بالتقصير. ⁽²⁾

⁽¹⁾ - زويلف المهدي حسن ،ادارة الافراد ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى،2003، ص 195

⁽²⁾ - بربر كامل، مرجع سابق، ص 126

6.6. الأجر:

يعرف الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العمل وصاحب العمل.⁽¹⁾

وتعرف الأجور أيضا بأنها عبارة عن مجموع من النقود تدفع للأشخاص في المؤسسة مقابل عقد عمل، وكما عرفه حماد محمد شطا " بأنه النصيب من المال الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الذي يقوم به، سواء كان فكريا أو عضليا ينتج عنه إنتاج.⁽²⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينهما ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:

- **الأجر:** يستخدم لتعويض العمال حيث يشكل الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم.
- **الرواتب:** تستخدم عن تعويض العاملين على أساس الوقت.

وباختصار فالأجر هو المبالغ النقدية التي تدفع للموظف أو العامل مقابل جهد عام به في المؤسسة.

1.6.6. أهمية الأجور:

تعتبر الأجور أحد العوامل التي تمكن المؤسسة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحقيق أهدافها أيضا، كما لها دور فعال في استمرار العاملين في الوظائف واندماجهم فيها وبالتالي رفع إنتاجيتهم⁽³⁾ وعموما تكمن أهمية الأجور فيما يلي:

- ✓ تساعد على استقرار الفرد العامل في عمله، وإشباع مختلف احتياجاته.
- ✓ تعتبر الأجور أداة قياس لرضى الفرد عما يقوم به.
- ✓ تعتبر إدارة الأجور والرواتب من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة وسليمة أحرر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصاءات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجور لأن هذا الأخيرة يتوقف عليها المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

(1)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 360

(2)- جهاد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 48

(3)- يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 364

2.6.6. المعايير المستخدمة في تحديد الأجور: والمتمثلة في: (1)

- **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة مسبقا.
- **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 كافيا.
- **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر استخداما في نظام الخدمة المدنية في الإدارات الحكومية.
- **المؤهل العلمي والخبرة:** المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر العامل عند التحاقه لأول مرة في المؤسسة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة الفكرية والجسدية في تحديد الأجر فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل الوظائف المعقدة فكريا وجسديا.
- **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 كثيرا من المؤسسات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

13.6.6. طرق دفع الأجور: أنظمة وطرق دفع الأجور الأكثر شيوعا هي:

- **نظام الأجر الزمني:** يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي يقضيه في العمل، وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا، ولا يتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعا في الاستخدام لبساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحداث كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية.(2)
- **نظام الأجر حسب الإنتاج أو الأجر التشجيعي:** يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة، حيث هناك أجر معين للوحدة والقطعة المنتجة، ويصبح

(1) - أبو شيخة نادر، مرجع سابق، ص 114
(2) - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 86

أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في الساعة أو اليوم مضروباً في الأجر المحدد للقطعة.⁽¹⁾

وبصلح هذا النظام للتطبيق في الأعمال النمطية المتماثلة الوحدات، والأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كمياً، وعندما يكون الاهتمام موجهاً ناحية الكم أكثر من النوع.

4.6.6. طرق تحديد الأجور: هناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:

- **طريقة الترتيب للوظائف:** حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وتحديد مستوى أجر كل فئة.

- **طريقة التصنيف:** وهي وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة كونها تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

- **طريقة النقاط المختصرة:** وفقاً لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلاً المهارات والجهد المبذول ودرجة المسؤولية، إذ تقيم هنا مثلاً أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها، وحسب المهارة اللازمة، ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك، ويتم وضع أجر مقابل كل مرتبة من الوظائف.

- **طريقة النقاط المتصلة:** يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل:

✓ المرحلة الأولى: تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر.

✓ المرحلة الثانية: إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر.

✓ المرحلة الثالثة: تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل، حيث أن معدل

النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون على أساس

تحديد الأجر، بحيث تعطي كل نقطة قيمة نقدية معينة، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد

النقاط مضروباً بالقيمة النقدية.

(1) - المرجع نفسه، ص 87

- **طريقة هاي " HAY "**: يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقويم الوظائف هذه العوامل هي: المعرفة بالعمل وحل المشاكل وتحمل المسؤولية.
- **طريقة تقويم الموقع**: تضم هذه الطريقة ثلاثة مجموعات من المواقع الوظيفية:
 - ✓ المجموعة الأولى: تضم الوظائف الخاصة بذوي الياقات الزرقاء (العاملين بالأجور).
 - ✓ المجموعة الثانية: تضم الوظائف الكتابية والفنية والخدمات.
 - ✓ المجموعة الثالثة: تضم الوظائف الإدارية والإشرافية.

الفصل الرابع:

التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة

الموارد البشرية.

الفصل الرابع:

التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

1) الدوافع والأسباب التي مهدت لدور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

2) متطلبات تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

3) مراحل إدخال التكنولوجيا - الكمبيوتر - في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

4) أهداف وأهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

5) المهارات الأساسية للمورد البشري في ظل تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية.

6) التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء.

7) دور التكنولوجيا في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

8) المعوقات التي تواجه استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية .

1. الدوافع والأسباب التي مهدت لدور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - العديد من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، فعلى مدى السنوات الأخيرة طرأ تغيير على دور التكنولوجيا وتأثيرها في المؤسسات، فقد بدأ استخدام التكنولوجيا - الحاسب الآلي - كعامل مساعد على إدخال وحفظ المعلومات واسترجاعها، ولكن مع مرور الوقت تم إدخال التكنولوجيا في الأنشطة من أبسطها إلى أعقدها، حيث أصبحت التكنولوجيا - الحاسب الآلي - جزءاً لا يتجزأ من حياة العاملين وأداة أساسية في جميع المجالات ووظائف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ومن أهم الأسباب والتطورات التي مهدت لدور التكنولوجيا وتطبيقاتها - الحاسب الآلي - في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

1- الاحتياج الفعلي للمجتمعات الحديثة في ضرورة السيطرة على الكميات الكبيرة للبيانات

المتداولة والناجمة عن التقدم العلمي والصناعي الحديث من قبل هذه المجتمعات.

2- الإمكانيات والقدرات الخاصة بالتكنولوجيا - الحاسب الآلي - والتي جعلتها عنصراً ومطلباً

أساسياً في إدارة الموارد البشرية، من أجل إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، كالسرعة والدقة، والآلية والمرونة والمثابرة والسرعة والإنتاجية الهائلة والتفاعل مع المورد البشري وغيرها.⁽¹⁾

3- ارتفاع مستوى قدرة التعامل مع الحاسب الآلي والرغبة في امتلاكه نتيجة ازدياد الوعي بأهمية

دوره في تأدية الأعمال سواء من قبل الأفراد أو إدارة الموارد البشرية.

4- التطور الهائل في تقنية الحاسب الآلي انعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من

قبل، ففيما يتعلق مثلاً بالتعليم والتدريب أصبح من المتيسر الآن التعليم عن بعد والتعلم الذاتي فبدلاً من أن تسافر إلى بلاد فيها جامعات ومعاهد، أصبح من الممكن أن ترسل هذه الجامعات برامجها عبر الانترنت حيث يتلقى الدارس والمدرس وكل منهما في بلده على شاشات الانترنت، فالنمو المتزايد لتطبيقات الحاسب في نظم ووظائف إدارة الموارد البشرية خاصة، سيؤدي إلى تغيرات في شكل التنظيم الداخلي والتفاعلات بين العاملين في التنظيم، وهذا ما يتطلب تغييراً كبيراً في مفاهيم ومبادئ الإدارة التي تمت صياغتها في منتصف القرن العشرين.

(1)- برهان محمد نور، استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث و الدراسات، الاردن، 1985 ، ص، 11.

- 5- الاستخدامات المتزايدة للتكنولوجيا في شتى مجالات العمل والإنتاج في إدارة الموارد البشرية.
 - 6- تدني أسعار الحاسب الآلي الأمر الذي أدى الى انخفاض تكلفة تأمينه مما جعله متاح الاستخدام من قبل الجميع.
 - 7- العولمة وتأثيراتها على المؤسسات، فقد ساعدت هذه الأخيرة إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت..... وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة.
 - 8- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر في التقنية الحديثة، والتي أصبحت إدارة الموارد البشرية تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.⁽¹⁾
- في خضم هذه التحولات والتطورات بدأ الاهتمام بالتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يتزايد فباستخدام التقنية يستلزم وجود إدارة علمية ذات إمكانيات حديثة ومتطورة، وكذلك يتطلب توفير البنية الأساسية اللازمة لاستخدام هذه التقنية من تعليم وتدريب، وتوفير الكوادر الفنية اللازمة.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 16.

2. متطلبات تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

تمثل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفا جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي ومن أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

1.2. المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات ووظائف الموارد البشرية مثل التوظيف والتحفيز.
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال النسق التكنولوجي.
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.
- تنمية نسق فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال التكنولوجيا، يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والكفاءة والتأهيل والرغبة في تبني التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وتطبيقها في مختلف القطاعات.

2.2. المتطلبات الفنية:

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي - الكمبيوتر - على كافة عمليات ومعاملات المنظمة.
- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.
- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال التكنولوجيا.

3.2. المتطلبات الاجتماعية والفنية:

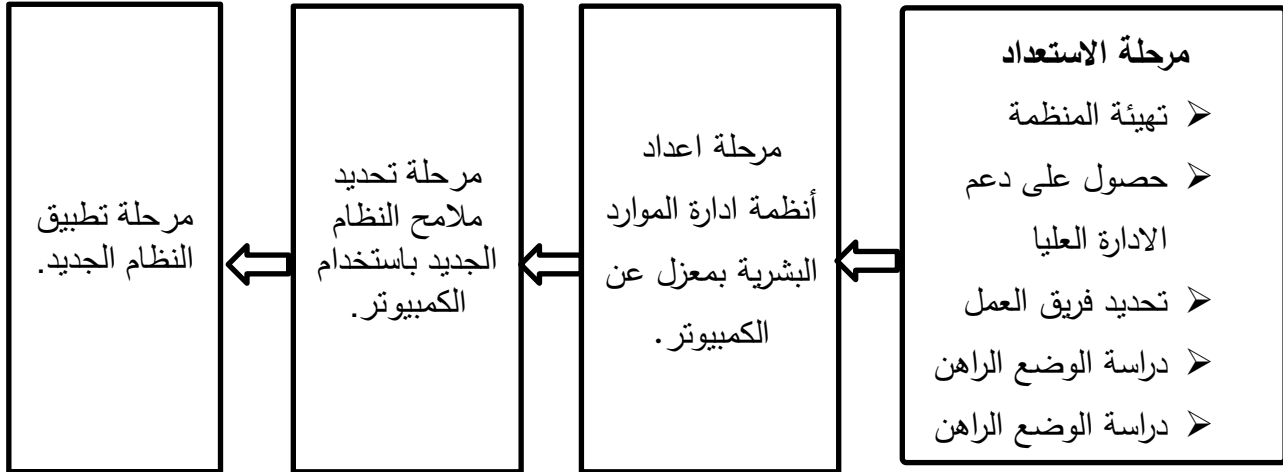
- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور أهمية التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة.
- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية
- زيادة قدرات العاملين بالمنظمة على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال التكنولوجيا.
- وضع خطة دعائية شاملة للترويج لاستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها.

4.2. المتطلبات المالية:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال التكنولوجيا والعمل بحسب متطلبات كل جهة مؤسسة.
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال التكنولوجيا لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

3. مراحل إدخال التكنولوجيا - الكمبيوتر - في ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمر إدخال التكنولوجيا - الكمبيوتر - في ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر مراحل متعارف عليها، ويمكن إجراء بعض التعديلات على هذه المراحل حسب ظروف كل منظمة وطبيعة الموارد البشرية فيها، وطبيعة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات المتاحة لديها، ويصف الشكل رقم : هذه المراحل بحيث سيلي شرحها تباعاً:¹



الشكل رقم (03) يوضح مراحل إدخال الكمبيوتر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 80.

1.3: مرحلة الاستعداد: تعني مرحلة الاستعداد والاهتمام بتهيئة المؤسسة إلى عصر الكمبيوتر التي ستستخدمه، والحصول على دعم الإدارة العليا، وتحديد فريق العمل الذي سيضطلع بمهمة إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، ودراسة وتقييم الوضع الراهن في المؤسسة.

1.1.3. تهيئة المنظمة : تحتاج المنظمة التي لا تستخدم تكنولوجيا الكمبيوتر إلى جهد واضح في تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى وضع جديد يفضل ويجاري التطورات والتكنولوجيا الحديثة ويتم ذلك من خلال:

- أنظمة القراءة للعاملين في مجال إدخال تكنولوجيا الكمبيوتر في ممارسات الموارد البشرية.
- برامج التدريب للقضاء على أمية الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- فحص ممارسات المنظمات المحيطة والمماثلة في مجال تكنولوجيا الكمبيوتر.
- توظيف خبراء وأخصائيين في مجال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

(1) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص- ص 80-84.

2.1.3. الحصول على دعم الإدارة العليا: بدون دعم الإدارة العليا لن يكتب للأمر أي نجاح

ويجب على المسؤولين إدخال تكنولوجيا الكمبيوتر إلى إدارة الموارد البشرية أن يراعى الأمور التالية:

- تحديد مزايا الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات للإدارة العليا.
- توضيح أن هذه المزايا يفوق التكلفة، مع توضيح لبنود التكلفة وحجمها.
- توضيح خطة إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات وخطواتها.
- تحديد الموارد المطلوبة لنجاح الأمر.
- تحديد دور الإدارة العليا في هذا المجال.

3.1.3. تحديد فريق العمل ووظيفته: ويتناول ذلك الاعتبارات التالية:

- تشكيل فريق من المختصين الداخليين والخبراء والخارجيين.
- تحديد وظيفة فريق العمل وآلية التعاون بين أعضاء الفريق.
- من أهم وظائف فريق العمل: دراسة الوضع الراهن، تحديد احتياجات المنظمة من المعلومات والتقارير، تحديد مواصفات الأجهزة، تحديد البرامج، وتحديد شكل التقارير.

4.1.3. دراسة الوضع الراهن: ويتضمن ذلك:

- دراسة استراتيجيات المنظمة وعلاقتها بالنظام الجديد.
- دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وما إذا كان مناسباً للنظام الجديد.
- دراسة الهيكل الوظيفي بالمنظمة ووصف الوظائف.
- دراسة مدى صلاحية الأنظمة والممارسات الحالية للموارد البشرية ومدى الحاجة إلى أنظمة جديدة منها.

2.3. مرحلة إعداد أنظمة الموارد البشرية بمعزل عن الكمبيوتر:

تأتي الخطوة الثانية في إعداد النظام الجديد، وهي خطوة مهمة تعبر عن محتوى النظام ذاته وهو أنظمة الموارد البشرية، فإن صلت هذه الأنظمة فإنها تستعمل بشكل جيد عند إدخالها في الكمبيوتر ومن أهم أنظمة الموارد البشرية التي يجب إعدادها وتصميمها بشكل متكامل ما يلي:

- نظام معلومات الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الهيكل الوظيفي والدرجات الوظيفية، ووصف الوظائف.
- نظام تخطيط القوى العاملة.

- نظام الاستقطاب والاختيار والتوظيف.
- نظام تدريب وتطوير العاملين.
- نظام النقل والتدوير والترقية.
- نظام الغياب والتأخير والإجازات.
- نظام الأجور والرواتب.
- نظام مزايا وخدمات العاملين.
- نظام المسار الوظيفي.
- نظام العلاقات العمالية والنقابات.
- نظام السلامة والأمن الصناعي.
- أي أنظمة أخرى.

3.3: تحديد ملامح تكنولوجيا الكمبيوتر:

- وفيما يلي ملامح النظام وبعض البدائل المتاحة فيه:
- تحديد نوعية آلات الكمبيوتر هل هو محمول، أم من النوعية العادية.
- نظام ربط أجهزة الكمبيوتر المنتشرة على مكاتب المسؤولين.
- نوعية وتقنيات شبكات الاتصال المختلفة.
- نوعية البرامج الجاهزة المستخدمة أو البرامج التي سيتم تفصيلها على احتياجات المنظمة.
- طبيعة إدخال البيانات على النظام على النظام الجديد.
- طبيعة تحليل البيانات وترتيبها وعرضها في جداول.
- الشكل النهائي للمخرجات والتقارير المختلفة في مجالات إدارة الموارد البشرية.
- طبيعة التكامل بين أجزاء نظام الموارد البشرية مثل: العلاقات بين التوظيف والتدريب والأجور والنقل وغيرها من أجزاء النظام.

4.3: تطبيق النظام:

ويعني تطبيق النظام تجربته مبدئياً وتدريب العاملين تمهيداً للتطبيق النهائي الذي يعني استقراره.

1- **تجربة النظام:** ويعني هذا تشغيل النظام في وضع تجريبي من حيث إدخال البيانات، وتحليلها

وطلب تقارير في شتى مجالات الموارد البشرية حتى يتم التأكد من تشغيل النظام بشكل سليم.

2- **تدريب العاملين:** يجب تدريب المسؤولين في إدارة الموارد البشرية كل في موقعه على إدخال

البيانات، وإصدار أوامر تحليل البيانات واستخراج التقارير، كما يجب تدريب كافة العاملين

بالمنظمة على كيفية الدخول الى ملفاتهم للاطلاع على الملفات التي تهمهم.

3- **التطبيق النهائي:** تعني الخطوتان السابقتان التأكد من أن النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية

يعمل بشكل سليم فلقد تم تجربته وتم التأكد أن العاملين عليه يستطيعون تشغيله بكفاءة، وقد

يحتاج الأمر إلى متابعة دقيقة لعدة أشهر من بداية التطبيق حتى يتم التأكد من عمله على

أكمل وجه.

وبصفة عامة فالتطبيقات التكنولوجية في مجال إدارة الموارد البشرية قد ساعدت المسؤولين

والعاملين في هذا المجال على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات

إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب أو تشكيلة المهارات المتاحة، حيث يجب على الإدارة إظهار تأييدها

للتغيير ودعمها لهذه العملية من خلال أنظمة الاستقطاب و التدريب وإعادة تصميم الوظيفة والحوافز

والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات وخفض التكاليف.

4. أهداف وأهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

1.4: أهداف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، وهذه الأهداف المتمثلة في زيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف، وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.⁽¹⁾

أن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم الأسباب التي أدت إلى توجه المنظمات نحو تطبيق تكنولوجيا - الحاسوب - في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾

✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

✓ تخفيض العمالة والنفقات الإدارية.

✓ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

✓ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

✓ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

✓ دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المنظمة.

✓ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

✓ تحسين صورة المنظمة.

كما تتمثل كذلك أهداف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية في محاربة الروتين والبيروقراطية والتخلص من تعقيدات العمل اليومية، وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار في الوقت المناسب ورفع مستوى الرقابة داخل المؤسسة.⁽³⁾

(1) - أبو أمونة محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 77

(2) - النجار فريد، الحكومة الالكترونية لبن النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 212.

(3) - عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الإلكترونية، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص11.

من هنا يمكن القول إن التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تقديم خدمات بشكل فوري والكتروني، وهذا يحتاج إلى مراجعة النمط التقليدي لإدارة المواد البشرية وإجراءاته المتبعة، و تحويله إلى نموذج متكامل وعصري.

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على المنظمات وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل.

لقد أصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل أساسية وهي:⁽¹⁾

✓ تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات بشكل فعال.

✓ اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

✓ تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

✓ تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

✓ المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

2.4: أهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين.

إن تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المؤسسة، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها أنظمة معلومات الموارد البشرية، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، الأجور والتعويضات وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

(1) - هوبكنز باريان وجيمس ماركهم، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2007، ص 24.

وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية، وحسب تقرير المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا الذي أجرى على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006)، فإن هذه الأهمية ظهرت في المجالات التالية:⁽¹⁾

✓ تحسين جودة المعلومات بنسبة 91%.

✓ تحسين سرعة المعلومات بنسبة 81%.

✓ تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%.

✓ تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

كما تبرز أهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمنظمات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية:

✓ إدارة الغياب والحضور بنسبة 85%.

✓ المكافآت والأجور بنسبة 75%.

✓ التدريب والتطوير بنسبة 75%.

✓ إدارة التنوع بنسبة 57%.

✓ الاستقطاب والاختيار بنسبة 51%.

✓ تقييم الأداء بنسبة 50%.

✓ تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29%.

كما تتجلى أهمية تكنولوجيا الكمبيوتر إدارة الموارد البشرية بصفة عامة على الملامح التالية:⁽²⁾

1- **تقليل العمالة الروتينية:** وذلك بحلول الكمبيوتر محل العمالة الروتينية.

2- **السرعة في الأداء:** وذلك من خلال تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل التكنولوجيا الكمبيوتر مما يوفر الوقت لمدير الموارد البشرية لكي يقوم بأعمال أكثر أهمية.

3- **الدقة في الأداء:** حينما تتوافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة و الشكل المطلوب تزداد الدقة في اتخاذ القرارات و التصرف في مشاكل العاملين.

(1) - أبو امونة محمد يوسف، مرجع سابق، ص- ص 78- 79.

(2) - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص- ص 71- 72.

4- قدرة أعلى على التخطيط: حيث يمكن تخطيط التعيينات، الترقيات،..... وذلك من خلال

الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة في الكمبيوتر ونظم معلومات الموارد البشرية.

5- قدرة أعلى على التنظيم: حيث يمكن التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف

الاقسام، و السرعة في تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

6- قدرة أعلى على الرقابة: حيث يمكن فحص ممارسات كافة الاقسام في المؤسسة مما يحسن

مواردها البشرية من حيث كفاءتها ورضاها و تكاليفها بالدخول مباشرة على بيانات الاقسام.

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، وزيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل تحديد الأجور والتعويضات من خلال جهاز الكمبيوتر، وغير ذلك من المنافع التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي تحصل المؤسسة على منافع عديدة من استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وتتنوع

هذه المنافع بين منافع عظيمة الاثر ومنافع عادية الاثر، حيث يوضح الجدول التالي تلك المنافع.

جدول رقم (02): المنافع المحتملة التي تحصل عليها المؤسسة جراء تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

الرقم	منافع عظيمة الاثر	منافع عادية الاثر
01	- تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات و أنشطة الموارد البشرية.	- إتاحة المعلومات الفورية للمعلومات المؤدية الى تخفيض الدورة الزمنية.
02	- تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	- زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية و الوصول للمعلومات.
03	- تخفيف تكاليف طباعة و نشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول اليها مباشرة..	- السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول الى شريك استراتيجي للمنظمة.
04	- تحسين انتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.	- مؤثر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الابداع الذاتي و تطور معايير الخدمات الداخلية.
05	- تقليل تكاليف ادخال البيانات و البحث عنها عن طريق خدمات الموظفين و المدراء الذاتية.	
06	- زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المكور لمعلومات الموارد البشرية.	
07	- تقليل متطلبات البنية التحتية للتكنولوجيا من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.	

المصدر: Emma Parry, Shaun: Tyson, Doone Selbie, Ray Leighton

HR and Technology: Impact and Advantages

P08,2013, www.cipd.co.uk

ان ازدياد الحاجة للعاملين في ظل تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية سبب سهولة المنافسة و البحث عن وظائف بديلة، ادى الى استخدام المؤسسات البوابات الإلكترونية Portals لزيادة مراكزها التنافسية، ومن ثم زيادة الانتاجية الكلية و النوعية، حيث تقدم تلك البوابات: ⁽¹⁾

- ✓ خدمات ذاتية فورية للعاملين.
 - ✓ خدمات تخطيط القوى العاملة.
 - ✓ ربط المواقع المختلفة للمؤسسة على الأنترنت مثل: بوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 - ✓ تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.
 - ✓ تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - ✓ ربط قواعد البيانات المختلفة داخل ادارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الاجور و برمجيات الاداء و اتاحتها على الموقع على الأنترنت لكل من العاملين و المديرين.
- وعلى الرغم من هذه الأهمية، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة.

(1) - النجار فريد، مرجع سابق، ص 248

5. المهارات الأساسية للمورد البشري في ظل تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية:

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها التكنولوجيا الحديثة في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر اتجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام، وبطبيعة الحال سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات، فاعتماد الشركات الصناعية مثلاً على تكنولوجيا المعلومات جعلها تحتاج إلى قوة عاملة تختلف جذرياً.⁽¹⁾

واستجابة لتلك التحولات المستمرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تولي عناية خاصة بالمورد البشري من خلال تعزيز مهاراته البشرية والعمل على تطويرها في ضوء ما تفرضه متطلبات التكنولوجيا الحديثة، فالمهارات البشرية ليست ثابتة بل متغيرة تبعاً لاحتياجات العمل. إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى أفراد المنظمة.

فالمهارات والصفات التي يجب توافرها في الموارد البشرية المميزة وهي:

✓ أن يتوافر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها
✓ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم الغير مسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات.

✓ إن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى غير قابلة للتنفيذ، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية في اليابان هي نوع من الموارد التي يصعب تقليدها.⁽²⁾

وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر للنجاح في ظل التكنولوجيا الحديثة هذه المهارات هي على النحو التالي:

(1) - بشار عباس، المعلومات والتنمية الاقتصادية، مجلة العربية، العدد 02، 2001، ص 163.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 113.

1.5: التفكير الناقد والأفعال "العمل": حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة بطريقة انسيابية في عملية إدارة الموارد البشرية و جودة الإدارة وطرق البحث، بالإضافة الى فهم المحتوى المعرفي للمجال الذي تتم فيه الدراسة.

2.5: الإبداع: إن الحل - والذي يكاد يكون الوحيد - للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر التكنولوجيا يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية، فالتطورات الحاصلة اليوم لإدارة مؤسساتنا لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة منابع تحول باستمرار قصد الإتيان بأدوات حديثة أو تقديم خدمات أكثر تطوراً ومنفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة.⁽¹⁾

3.5: التعاون: إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفاصل للعمل في عصر التكنولوجيا.

وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة الموارد البشرية هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً.

4.5: فهم التدخلات الثقافية: إن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص إدارة منظمات اليوم، لذا سيحتاج الأفراد العاملين لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

(1) - محمد سعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا و التطور الاقتصادي في الدول النامية و العربية ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 08، 2003، ص 27.

5.5: الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، أنترنت، بريد إلكتروني، بريد عادي... الخ

6.5: استخدام الكمبيوتر: حيث سيحتاج كل فرد في عصر التكنولوجيا والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوتر، وإنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الإلكترونية أو الرقمية، مع القدرة استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

7.5: المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: حيث أصبح على المورد البشري الاعتماد على نفسه في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظرا لما أتاحته التكنولوجيا من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

إن الملاحظ بعد دخول التكنولوجيا الأتمتة الصناعية في بداية الثمانيات، وتوسع ذلك في التسعينات ليغزو مجال الأعمال حاليا، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستويات العمل أو العامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة يتطلب الإلمام ب:⁽¹⁾

- ✓ لغة البرمجة أو أكثر.
- ✓ الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.
- ✓ التحليل العددي والإحصائي.
- ✓ التنظيم الصناعي.
- ✓ لغة أجنبية أو أكثر.
- ✓ متخصص في مجال محدد من الصناعة قادر على التحويل بسرعة إلى مجال آخر.
- ✓ قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

(1) - خلفاوي شمس الدين، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص 15.

إن ما يلاحظ كذلك في هذه المهارات أنها ليست مهارات بسيطة أو روتينية، فالمهارات البسيطة تم أتمتها أو إسنادها للآلة عوض الجهد البشري، والآن التطور التكنولوجي في طريقه لنمذجة المهارات غير البسيطة والتي تتطلب ذكاء حادا، وقدرات بشرية مميزة، وهذا من شأنه وضع تحد كبير للمورد البشري في تنمية مهاراته بحيث يبقى دائما متميزا في أدائه عن أداء الآلة الذكية، وهذا ما يفسر التوجه نحو إعادة دور الإنسان داخل التنظيم.

6. التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء:

يرى العديد من الباحثين ان للتكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية لها تأثير ايجابي على العاملين وعلى مستوى المهارات التي يجب ان يتمتع بها هؤلاء العاملين، و على ما يحصلون عليه من اجور و حوافز، بالإضافة الى مساهمة التكنولوجيا في زيادة انتاجية العاملين، كما تؤدي التكنولوجيا كذلك الى تغيير في انواع العمالة و مستوى مهاراتها وفي معدلات الاجور في مختلف الوظائف اكثر من التأثير على اجمالي التوظيف او اجمالي عدد العاملين.⁽¹⁾

ويرى البعض ان تكنولوجيا الحاسوب تساهم بدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وذلك عن طريق التخلص من الانشطة والاعمال الروتينية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. هذا بالإضافة الى مساهمة التكنولوجيا في اختفاء عدد من الوظائف التقليدية النمطية، وخلق وظائف و مجالات عمل جديدة، مثل تصميم وانتاج البرمجيات، تصميم وانتاج وصيانة اجهزة الحاسوب و ملحقاتها.

كما ساهمت التطبيقات الحديثة للتكنولوجيا مثل: ظهور انماط جديدة من العمل، حيث لم يعد العمل ينحصر في اماكن العمل التقليدية، محدثة بذلك التكنولوجيا تغيرات عميقة في بيئة العمل التقليدية وهو ما ساهم في توفير المزيد من فرص العمل، وخلق بيئة عمل افضل، ومن ثم تحسين انتاجية العاملين.⁽²⁾ كما يرى كذلك بعض الباحثين ان تأثير التكنولوجيا على اداء العاملين يكمن في النقاط التالية:⁽³⁾

- ✓ تسهم في زيادة السرعة في انجاز الوظائف.
- ✓ تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- ✓ تحسين و زيادة جودة و نوعية مخرجات العمل.
- ✓ زيادة الكفاءة و الفعالية من خلال التنسيق بين الاعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و القضاء على الازدواجية في اداء العمل.
- ✓ جعل ساعات العمل اكثر مرونة و زيادة تأهيل العاملين.

(1) - أحمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في التكنولوجيا في تطوير الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مذكرة ماجستير ، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2011 2012، ص65.

(2) - نوير طارق، العمل عن بعد و متطلبات التطبيق، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، 2003.

(3) - أحمد موسى فرج الله، مرجع سابق، ص66.

✓ اسهمت في تقليل الابعاء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ما اسهم في رفع كفاءة و فعالية الادارة العليا.

وبضيف احد الباحثين كذلك بان ادارات الموارد البشرية التي سخرت التكنولوجيا في اداء اعمالها ساهمت في زيادة فاعليتها و كفاءتها و يمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية:1

- استخدام مخرجات التكنولوجيا في اعادة توزيع الاعمال تنظيميا و مكانيا مما يسهم في زيادة التنسيق و الكفاءة في ادارة الاعمال.
- التحول الى الهياكل الافقية، مما ادى الى اتساع نطاق الاشراف وسرعة اتخاذ القرارات و زيادة درجة كفاءة اداء العاملين.
- ظهور الحاجة الى وظائف جديدة كالبرمجة.
- تحسين نوعية و ظروف العمل.
- تخطي القيام بالكثير من الاعمال الروتينية مما يترتب عليه من سرعة وكفاءة ودقة اداء العمل و بكلفة اقل.

7. دور التكنولوجيا في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن دور وتطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تعني جميع سبل التعاملات الجارية بمهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، واعتماد الحاسوب في التعامل معها بدلا من الأساليب التقليدية، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد بل أصبح بشكل الكتروني وباستخدام الحاسوب الآلي، وأصبحت سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها الكترونيا بل أن كثيرا من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها الكترونيا وبسرعة فائقة وأصبحت ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير.⁽¹⁾

لذلك واستجابة لدور التكنولوجيا وتأثيرها على سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، لا بد للمنظمات من تصميم أنظمة خاصة تتوافق مع التطورات التقنية، والسؤال الذي يبقى مطروح ما هو دور التكنولوجيا- الحاسوب - في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ؟.

إن التطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية تعتبر من الوسائل الأساسية الهادفة لتوفير المعلومات الدقيقة والسريعة في الوقت والمكان المناسبين، سيما أن دور واستخدام التكنولوجيا- الحاسوب- من شأنه أن يسهم في عملية توفير البيانات والمعلومات بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من العمل اليدوي، ولذا فإن دور وتطبيق التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية يتمثل فيما يلي:

1.7: تطبيقات التوظيف: لقد أشرنا في الفصل السابق إلى السبل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في عمليات الاختيار والتعيين (التوظيف) للأفراد المراد تشغيلهم في المؤسسة، ثم أشرنا إلى مصادر الاختيار والتعيين، وهما المصدر الداخلي والخارجي، وكلا المصدرين يتطلبان وفرة البيانات المتعلقة بالأفراد المراد اختيارهم للتوظيف أو التعيين، طبقا لطبيعة المؤهلات والكفاءات والمهارات المطلوبة للعمل لذا فإن التطبيق الأمثل لمثل هذه البيانات يتم توفيرها في قاعدة البيانات أو المعلومات التي تحتوي على كافة المعلومات المطلوبة بغية الدراسة والتحليل والمقارنة واختيار المعلومات التي يتم في إطارها القرار المراد اتخاذه بشأن التعيين والتوظيف.

إن دور التكنولوجيا في تطبيقات التوظيف يتمثل في كل من عملية اختيار واستقطاب العاملين، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة، والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين:

(1) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 69

1.1.7. الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية: تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة البيانات، بحيث يتضمن ذلك تحويل ما هو موجود في السجلات اليدوية إلى ملفات في الحاسوب - الكمبيوتر - وهي تتضمن معلومات من أهمها:⁽¹⁾

- ✓ معلومات شخصية.
- ✓ التاريخ الوظيفي.
- ✓ معلومات الراتب والأجر والحوافز والخدمات التي تم تلقيها.
- ✓ معلومات عن تقييم الأداء.
- ✓ معلومات عن العقاب والتأديب.
- ✓ معلومات عن الغياب والتأخير.
- ✓ معلومات عن سجله الصحي.
- ✓ معلومات عن الموظفين والقسم والإدارة التي يعمل فيها.

2.1.7. جذب واستقطاب العاملين: يمكن للتكنولوجيا - الكمبيوتر - في إدارة الموارد البشرية ومدعمة بنظم معلومات الموارد البشرية والأنترنت أن تقوم بالآتي:

- استقبال " طلبات التوظيف " من المتقدمين لشغل الوظيفة، والذين استطاعوا التعامل مع موقع المنظمة على الأنترنت.
- استقبال " السيرة الذاتية " من المتقدمين لشغل الوظيفة، أو من وكالات التوظيف المتعاقدة معها المنظمة لهذا الغرض.
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة، الاختيار ...)⁽²⁾.
- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب.
- إجراء مقابلات شخصية عبر الأنترنت.
- إجراء الاختبارات الوظيفية والنفسية وغيرها من خلال الكمبيوتر أو الأنترنت وغيرها.
- الرد على المتقدمين لشغل الوظائف من خلال رسائل جاهزة فعلا، والإعلان على نتائج الاختبارات للمتشحين للوظائف.

⁽¹⁾ - مرجع نفسه، ص72

⁽²⁾ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص329.

2.7: تطبيقات التخطيط: هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما:

تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

يؤكد تخطيط التعاقب على أن المؤسسة لديها عمال لا بد أن تعيدهم إلى المواقع التي تشغل بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة، لذلك فإنه لا بد أن تكون هنالك العديد من الملفات، منها ملف بالعاملين مصنّفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخبرة والتدريب، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة والعاملين، كما أنه بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل، و تحليل حركية العمل، الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقيات الى تنقلات و معدلات دوران وغيرها. ⁽¹⁾ إن هذه البيانات الخاصة بحركية العاملين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية.

وبناء على ما سبق فإن الحاسوب - التكنولوجيا - والمدعم بنماذج علمية وعملية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية القيام بما يلي: ⁽²⁾

✓ كل قسم يحدد احتياجاته من العمالة المقبلة في ضوء حجم عبء العمل والتوسعات والتغيرات التنظيمية

✓ يقوم الكمبيوتر بحساب معدلات دوران العمالة (أي معدلات ترك العمل) لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل ... الخ.

✓ يقوم الكمبيوتر بحساب تدفق العمالة بين الأقسام المختلفة.

✓ يقدم الكمبيوتر حسابات تفيد عدد العاملين المطلوبين في كل وظيفة (العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا).

✓ بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن يساعد الكمبيوتر في إعداد الترقيات (بالنظر إلى تقارير الكفاءة والأقدمية وإصدار تقارير بذلك)، كما يساعد في إعداد خطط النقل بين الأقسام من خلال معرفة الوظائف الخالية من أقسام الوظائف التي بها عمالة أزيد.

✓ يمكن أيضا بعد فحص نظام معلومات الموارد البشرية (أو مخزون المهارات) إيجاد أفضل الكفاءات البشرية لشغل وظيفة خالية.

⁽¹⁾ - مرجع نفسه، ص- ص 330-331

⁽²⁾ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص- ص 77- 78

3.7: تطبيقات التدريب:

يعتبر التدريب من أهم العمليات ذات العلاقة بالموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، نظرا لما تساهم به هذه العملية في رفع الكفاءة المهنية للأفراد سواء عند التحاقهم بالعمل لأول مرة أو خلال مسارهم الوظيفي والمهني، الذي يمتد من بداية العمل في مؤسسة معينة إلى غاية الانتقال إلى التقاعد. وتعد وظيفة التدريب من أهم بناء جهاز لإدارة الأفراد في المؤسسة الحديثة، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، وعلى الرغم من أن أية منظمة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية التدريب للعاملين قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة من القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ووفقا لهذا الطرح يصبح نجاح الخطة التي تضعها المؤسسة أو إدارتها العليا لإحداث التغيير التكنولوجي في مهلة معينة يعتمد إلى حد كبير على البرامج التدريبية التي تنفذها بالموازاة مع التغيير الحاصل في الوسائل والأدوات والبرامج التكنولوجية.

ولذا أخذت إدارة الموارد البشرية على عاتقها مهمة إعداد وتوفير الأفراد العاملين كما ونوعا لغرض الوفاء بالالتزامات اتجاه إنجاز العمليات الإنتاجية والخدمية في المنظمات الحديثة، ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير المهني قائما على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء لا بد وأن يبرمج هذا النشاط من خلال اعتماد التكنولوجيا - الحاسب الآلي - ولذا فإن تطبيق هذا النشاط التطويري والتدريبي يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يصار في ضوءها اتخاذ القرار المتعلق بالعمليات التطويرية والتدريبية.

وعليه يمكن للتكنولوجيا - الحاسب الآلي - أن تساهم في إعداد سياسة سليمة للتدريب وتطوير كفاءة العاملين بالمنظمة وذلك عن طريق:

1) ادخال بيانات اساسية الى الكمبيوتر - الحاسب الالى - عن:

✓ الشروط أو المعايير الخاصة بتدريب الأفراد سواء من حيث الكفاءة، أو النقل من قسم إلى آخر أو الترقية، ويتم إعداد ملف خاص بذلك.

✓ تحديد الدورات التي يمكن للعاملين حضورها سواء داخل أو خارج المنظمة وبيانات عن التكلفة والفترة الزمنية للدورات.

(2) إدخال بيانات أساسية عن المرحلة التالية متمثلة في:

✓ التقديرات الخاصة بالعاملين.

✓ حركة الترقية أو النقل من قسم إلى آخر.

(3) تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير الأداء المحتفظ بها في الكمبيوتر.

(4) تقديم برامج نمطية مخزنة على الحاسب الآلي أو وسائط حفظ مرتبطة به.

(5) يقوم الكمبيوتر بتحديد أسماء العاملين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب وأنواع الدورات التي

يجب حضورها والمكان والزمان المحددين.

(6) يتم إعداد ملف خاص بالتدريب، يوضح به أسماء العاملين الذين حصلوا على تدريب معين

ومكانه وزمان وتكلفته، كما يمكن عن طريق الكمبيوتر الاحتفاظ بسجل كامل بشركات ومكاتب

التدريب يساعد على اختيار الأفضل منها في تقديم خدمات التدريب للمنظمة.

(7) بعد إتمام عملية التدريب، يتم تعديل بيانات الأفراد من الملفات الخاصة بهم بما يفيد تدريبهم

ومدى استفادتهم من التدريب.

4.7: تطبيقات الأجور والرواتب:

إن تطبيقات الأجور و الرواتب توفر لإدارة الموارد البشرية، 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 أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع المنظمة

المنافسة.

أما عن دور التكنولوجيا - الكمبيوتر - فهي تساعد في إعداد كشوف الرواتب والأجور في إدارة

الموارد البشرية، كما تساعد في اعداد مجموعة كبيرة من التقارير التي تمكن من تقييم السياسات الحالية

وإعداد سياسات سليمة للرواتب والأجور.⁽¹⁾

تستخدم الحاسبات الالكترونية في الأجور والرواتب كالاتي:

✓ يتم تغذية الكمبيوتر بكل بيانات الأجور والرواتب الخاصة بكل موظف عن المؤسسة، و ينشا

لذلك ملف يطلق عليه الملف الرئيسي للأجور والرواتب.

✓ يتم ادخال التعديلات التي حدثت على مستحقات أو خصومات الموظف خلال الشهر.⁽²⁾

(1) - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ، ص353.

(2) - مرجع نفسه، ص 353

- ✓ يمكن التخطيط لزيادة الأجور من خلال عمل محاكات لمختلف نسب الزيادة في الأجور وحساب تأثير هذه النسب على الأجور.
- ✓ حساب تأثير الزيادة في الأجور على أشياء أخرى محتملة مثل: أجور الوقت الإضافي، التعويضات المرضية، والحوافز وأجور العمل في الاجازات لأنها مرتبطة بمعدل الأجور.
- ✓ حساب حجم مساهمة العاملين في ميزانية مزايا وخدمات العاملين لأن هذه المساهمة تحسب على معدل الأجور لكل عامل.
- ✓ حساب ميزانية الحوافز (نسبة من ميزانية الأجور)، وحساب ما يستحقه كل عامل من الحوافز وفقا لنماذج تزويد الكمبيوتر بها.
- ✓ إجراء الحسابات الشهرية لرواتب وأجور العاملين وفقا لنماذج وحسابات محددة سلفا.
- ✓ تمكين العاملين من الحصول على تقارير شخصية وتفصيلية تفيد ما يستحقونه من أجور وحوافز.⁽¹⁾
- كما يمكن لنظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تدعيم نظم الأجور والرواتب بطرق عديدة ومنها: ⁽²⁾
- ✓ ايجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- ✓ تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل ارسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
- ✓ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالانتقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الحاسوب، او من خلال بوابة المؤسسة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونيا.

(1) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 78

(2) - هويكينز باريان وجيمس ماركهم، مرجع سابق، ص 46

5.7: تطبيقات إدارة الأداء:

تعد عملية تطبيق وإدارة وتقييم الأداء من المهام المناطة في إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب بلا أدنى شك سبل موضوعية في اعتماد تطبيق التكنولوجيا - الحاسب الإلكتروني - لها لكي تحقق معها كل سبل التقويم والإدارة الموضوعية والدقة العالية، وهذا من شأنه أن يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الاداء وسبل تقرير مستوى الانجاز المتحقق للعاملين من خلال المقارنات القائمة بين المخطط والمتحقق فعلا في الأداء.⁽¹⁾

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقدم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية نتيجة لدورها المتمثل فيما يلي:

✓ -تسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، كما تساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

✓ تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

✓ تستخدم كذلك أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة وسلوكهم وأدائهم.

✓ كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة 360 درجة من خلال الأنترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65 بالمائة من الشركات الأمريكية خلال عام 2000 م.⁽²⁾

✓ تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل.

(1) - خضير كاظم محمود و آخرون، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة 1، 2007، ص 255.

(2) - يوسف أبو محمد امونة، مرجع سابق، ص 94.

8. المعوقات التي تواجه استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية :

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية والتي تعمل على تغيير إجراءات وطرق العمل في المنظمات، هنا يثير مخاوف بعض العاملين والذين يعتقدون بأن إحلال التكنولوجيا مكانهم سيلغي العديد من الوظائف القائمة والمتوقعة، وقد ينشأ عن هذا الاعتقاد معارضة بعض العاملين ونقابات العمال لتطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وهناك العديد من المعوقات والتي قد تكون سببا رئيسيا يحول دون الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية منها ما يلي:

1.8: المعوقات التنظيمية الإدارية: تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ انعدام التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا - الحاسب الآلي - في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ عدم الاهتمام بضرورة الإعداد والتدريب المسبقين للتمهيد لاستخدام الحاسب الآلي وتأمين مستلزماته الفنية والتنظيمية.
- ✓ انتشار التطبيقات التقليدية ذات الفعالية المحدودة، وفي نفس الوقت غياب تطبيقات مهمة وضرورية نتيجة لعدم وجود تحديد واضح للأولويات في تطبيق التكنولوجيا سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية أو على مستوى الدولة ككل.
- ✓ قيام مختلف إدارات الموارد البشرية كلا على حدى وبطريقة مستقلة بتصميم وتنفيذ التطبيقات اللازمة لها، وهي في غالبيتها تطبيقات متشابهة ومتماثلة، وهذا ما أدى إلى ضياع الكثير من الموارد بسبب التكرار والازدواجية.
- ✓ عدم الاهتمام بتصميم وتنفيذ أنظمة المعلومات الإدارية في معظم إدارات الموارد البشرية التي تستخدم الحاسب الآلي في أعمالها، وفي ظل غياب هذه النظم تكون العملية تقتصر فقط على استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإجرائية كالأعمال الكتابية والحسابات والأجور.⁽¹⁾
- ✓ عدم الدقة في إبرام العقود مع الشركات الموردة لأجهزة الحاسب الآلي والأنظمة والبرامج والتطبيقات المطلوبة، نتيجة لغياب بعض البنود من هذه العقود مثل مسؤولية التدريب والصيانة، وتحديث البرامج والتطبيقات.

(1) - برهان محمد نور، مرجع سابق، ص ص 56-58.

كما يشير بعض الباحثين وعلى رأسهم " العلق " إلى أن تحديد الرؤية والهدف من أهم المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة الموارد البشرية الكترونيا، إذ ان معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، بحيث يكون العاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن الرسالة ووضوح الرؤية له تأثير على مستقبل المنظمة وبقائها في السوق.⁽¹⁾

2.8: المعوقات البشرية:

✓ عدم توفر الكوادر التقنية الوظيفية الكافية والمتخصصة في علم الحاسب الآلي خاصة الكوادر التطويرية، كالمحللين والمبرمجين ومهندسي الصيانة وبالشكل الذي يتفق مع الاحتياجات العملية منهم.

✓ قصور نظام الحوافز المادية والمعنوية وسياسة الأجور التي تعتبر غير مشجعة خاصة في القطاع العام الأمر الذي يؤدي إلى تسرب الكوادر الفنية إلى القطاع الخاص.⁽²⁾

✓ ارتفاع نسبة الأمية المعلوماتية في الدول النامية، حيث أن قطاعا كبيرا من الموارد البشرية ما زال جاهلا لتقنية الحاسب الآلي وأهميته وكيفية الاستفادة منه، بالرغم من انتشار الحاسب في الكثير من الإدارات وحتى المنازل، إلى أن الفائدة المكتسبة منه ما زالت محدودة.

✓ المشاكل الصحية التي يسببها الجلوس لمدة طويلة أمام الحاسب الآلي، وقد نبه المتخصصون في علم الحاسب الآلي إليها وتم تحديدها مثل صعوبة الرؤية، تقوس الظهر، آلام الرقبة ومشاكل الإشعاع.

✓ الخوف والقلق من استخدام الحاسب الآلي من قبل بعض الافراد، وذلك نتيجة لما قد يسببه استخدامه من حيث الغاء بعض الوظائف او الحاجة الى اعادة تأهيل بعضها، مما يؤدي الى مقاومة استخدام الحاسب الآلي في كثير من ادارات الموارد البشرية.

✓ قلة تدريب العاملين وجهلهم باستخدام الحاسب الآلي، بالإضافة إلى عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وذلك بسبب اعتماد بعض المنظمات على التدريب غير المنظم.

(1)- العلق بشير عباس ، الادارة الرقمية المجالات و التطبيقات، الطبعة الاولى ، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستشارية ، أبو ظبي، 2006، ص77.

(2)- محمد برهان أنور ، مرجع سابق، ص59.

3.8: المعوقات التقنية:

- ✓ المشاكل التقنية التي تواجه إدخال التكنولوجيا - الحاسب الآلي - في إدارة الموارد البشرية كإيجاد المكان المناسب للأجهزة وعدم صلاحية المباني للاستخدام التقني.
- ✓ المشكلات المتعلقة بتشغيل الأجهزة، كالأعطال وعدم سرعة الإصلاح وظروف العمل، وعدم الدراية بكيفية صيانة الأجهزة، تكرار تعطل أجهزة الحاسوب مما يعيق من استخدامها الأمثل في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ معظم البرامج التطبيقية المتوفرة على الساحة العربية هي تطبيقات لا تتوافق مع الاحتياجات الإدارية العربية، سواء من حيث اللغة أو البنية التطبيقية الأجنبية، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة فرص الاستفادة المثلى من إمكانات الحاسب من قبل المستخدمين الناطقين بالعربية.
- ✓ عدم تطوير البرامج التدريبية والتأهيلية في مجالات الحاسب الآلي بطريقة تتوافق مع التطورات السريعة الحاصلة في هذا المجال، مما سبب عدم صلاحية هذه البرامج وضعف الفائدة المرجوة منها.
- ✓ من أهم المعوقات التقنية هي مسألة أمن المعلومات وهي الخوف من سرقة المعلومات أو العمليات التخريبية، والفيروسات، والاختراقات الأمنية لقواعد البيانات.⁽¹⁾

4.8: المعوقات المالية:

- إن تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة، ولهذا فإن من أهم المعوقات المالية التي تواجه وتحد من دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ما يلي:⁽²⁾
- ✓ المشاكل المالية المتعلقة بشراء أجهزة حاسب آلي حديثة، أو تحديث القديم منها وصيانتها عند الحاجة نظراً لقلة الموارد المالية.
- ✓ عدم كفاية الموارد البشرية المخصصة لأجل مراكز التدريب وإعداد الكوادر الفنية.
- ✓ محدودية الميزانية المخصصة لأجل البرامج والأنظمة والتطبيقات.

(1) - الوردي المالكي و آخرون، مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية، عمان، الاردن، 2002، ص 179.

(2) - عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص37.

القسم الميداني.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الخامس:

الاجراءات المنهجية للدراسة.

- 1) مجالات الدراسة.
- 2) المنهج و الأدوات المستخدمة.
- 3) طريقة الحصر الشامل.
- 4) الخصائص الاجتماعية و المهنية لمجتمع البحث.

1. مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية الهامة، ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي، على ان لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية، هي المجال المكاني (الجغرافي) و المجال البشري و المجال الزمني، اما عن المجال المكاني فانه يعني تحديد المنطقة او البيئة التي تجري فيها الدراسة، في حين ان المجال البشري يتكون من جملة افراد أو عدة جماعات، وفي بعض الأحيان يتكون مجتمع البحث من عدة مصانع او مزارع او وحدات اجتماعية، ويتوقف ذلك على المشكلة موضوع الدراسة، بينما يقصد بالمجال الزمني للبحث ذلك الوقت الذي يستغرقه اعداد البحث بأكمله، مع تخصيص فترات زمنية محددة يشار اليها للانتهاء من كل مرحلة و كل خطوة أساسية من خطواته مع الوضع في الاعتبار القيود الزمنية و المصاعب التي تحد او تعرقل من تنفيذ مختلف الخطوات.⁽¹⁾

1.1: المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بجامعة الحاج لخضر باتنة و بالتحديد ملحقة بركة، والتي يعود تاريخ انشائها الى سنة 2011 بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 68-11 و المؤرخ في 25 أوت 2011 والمتضمن انشاء ملحقة جامعة باتنة بمدينة بركة. (انظر الملحق) و تقع ملحقة بركة على الطريق الوطني رقم 70 الرابط بين مدينة امدوكال و بركة، يحيط بها نسيج عمراني (قيد الإنجاز) و كذلك بجانبها مجمعات صناعية مهمة.

وكانت انطلاقة الدراسة مع بداية السنة الجامعية 2011-2012 و ذلك بفتح ثلاث فروع و هي: اللغة الفرنسية، الادب العربي، الاقتصاد.

ومع بداية السنة الجامعية 2013-2014 تم فتح فرع الحقوق والذي يدرس به 41 طالب و يؤطره 07 أساتذة جامعيين، وقد بلغ العدد الإجمالي للطلبة بملحقة بركة 1204 طالب للسنة الجامعية 2013-2014.

(1) - محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001، ص 211.

و يشرف مدير الملحقه على تسيير وسائلها البشرية و المادية، و يتلقى تفويضا بالإمضاء عند الاقتضاء من مدير جامعة باتنة، و هو يتولى المهام التالية:

✓ هو الامر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة.

✓ يتولى السلطة السلمية و يمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

✓ يعد سنويا تقريراً عن النشاط و يرسله الى مدير الجامعة.

كما تشمل ملحقة بريقة على مجموعة من المصالح و المتمثلة في:

✓ مصلحة المستخدمين.

✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة و الوسائل.

✓ مصلحة التدريس.

✓ مصلحة التعليم و التقييم.

✓ مكتب الامن الداخلي.

و قد حاولنا في موضوعنا اختيار المؤسسة الجامعية و بالخصوص ملحقة بريقة كميدان للدراسة للاعتبارات التالية:

✓ لما تمثله الجامعة من نموذج مثالي لدراسة التغيرات التي تحصل في البيئة، نظرا لكونها تساهم بشكل أساسي في خدمة المجتمع و الارتقاء به حضاريا، فكان من الواجب تصحيح الاختلالات الموجودة فيها لكي تضطلع بمهامها على اكمل وجه.

✓ كون الجامعة تعبر عن مجموعة من التفاعلات الإنسانية، فهي كباقي المؤسسات و التي تحتاج هي كذلك الى الدراسة اذ الملاحظ في الدراسات العلمية هو قلة الاهتمام بدراسة بيئة الجامعة.

✓ تهدف الدراسات التي تخرجها الجامعة الى تصحيح عمل المنظمات، الا انه من الضروري ان تبدأ الجامعة بنفسها في عملية الإصلاح قبل الانطلاق لعالمها التي تعيش فيه.

✓ اختيارنا لموظفي الجامعة (أساتذة، اداريين، موظفي عقود ما قبل التشغيل)، راجع الى أهمية هذه الفئة داخل الجامعة، و الدور البارز الذي تقوم به.

✓ النتائج المترتبة على استخدام التكنولوجيا والتحكم فيها، على أداء مستخدميها وعلى تحقيق اهداف المؤسسة، مما يؤدي الى بقاء أو سريان العملية الإدارية، مما ينعكس على الطلبة و الموظفين و جميع الفاعلين بالجامعة.

✓ تمكيننا من تذليل الصعوبات التي تعيق او تعرقل السير الحسن للدراسة الميدانية، و ذلك من خلال الاستعانة بالعلاقات الشخصية من (نائب مدير الملحقة، رؤساء الأقسام، أساتذة، اداريين)

✓ وجود دراية و معرفة مسبقة بكل ما يتعلق بالملحقة، زيادة على ذلك طبيعة مهنة الباحث و علاقته بالجامعة (مستشار توجيه، أستاذ متعاقد بجامعة التكوين المتواصل)

وقد شملت الدراسة جميع مصالح الملحقة، و أقسامها: الحقوق، الادب العربي، اللغة الفرنسية، الاقتصاد.

2.1: المجال البشري: وفقا للمتغيرات الأساسية للدراسة و تماشيا مع اهدافنا البحثية و التي نسعى الى تحقيقها من خلال طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا و دورها في إدارة الموارد البشرية، و بهذا فان المجال البشري للدراسة يشمل جميع الموظفين الإداريين بالملحقة و المقدر عددهم بـ14، و الأساتذة الدائمين و البالغ عددهم بـ34، و الأساتذة الإداريين و المقدر عددهم بـ10، إضافة الى ذلك الموظفين المؤقتين في اطار عقود ما قبل التشغيل و جهاز المساعدة على الادماج المهني، و البالغ عددهم بـ 22 موظفا.

وقد تم التركيز في المجال البشري على الفئات السالفة الذكر، وهذا تماشيا مع موضوع الدراسة، زيادة على ذلك فهي الأكثر استخداما للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية، وقد استثنينا العاملين المهنيين، وأعوان الامن، بسبب عدم استخدامهم للتكنولوجيا، ناهيك عن تدني مؤهلاتهم العلمية والتي تعرقل استيعابهم لموضوع الدراسة و أدواتها الرئيسية " استمارة البحث".

3.1: المجال الزمني: و يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث من بداية البحث الى نهايته و يمكن تقسيم هذه الفترة الى مرحلتين أساسيتين:

1.3.1: المرحلة الأولى: و هي مرحلة الاعداد النظري، بحيث تم التركيز فيها على جمع المادة العلمية و الاطلاع عليها، بالإضافة الى اعداد فصول الدراسة وصياغتها النهائية ثم عرضها على الأستاذ المشرف، ومعالجة الملاحظات المقدمة من طرف سيادته، و قد اخذت هذه المرحلة حيزا كبيرا من الوقت، من جانفي 2013 الى غاية أفريل 2014، و ذلك راجع لصعوبة الحصول على المراجع المتخصصة والتي تمتاز بالجدة، بالإضافة الى ندرة و قلة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، زيادة على ذلك الارتباطات المهنية للباحث (مستشار توجيه، أستاذ متعاقد بجامعة التكوين المتواصل).

1.3.1: المرحلة الثانية: و هي مرحلة اعداد الدراسة الميدانية المكملة للجانب النظري من البحث، و قد تم الشروع في هذه المرحلة بداية من شهر أفريل 2014 الى غاية شهر اوت من نفس السنة، و قد كانت هذه المرحلة مقسمة بدورها الى مجموعة من المراحل الجزئية المتسلسلة و التي كانت كالتالي:

- **المرحلة الاستطلاعية:** خصصت الفترة الأولى الممتدة من بداية شهر أفريل 2014 الى غاية 15 من نفس الشهر و السنة، و ذلك لاستطلاع و استكشاف المجال المكاني المخصص لإجراء الدراسة الميدانية، و المتمثل في المؤسسة الجامعية - ملحقة بركة -، بحيث تم في البداية الاتصال بنائب مدير الملحقة و المكلف برئاسة مصلحة التعليم و التقييم، و ذلك بهدف شرح موضوع الدراسة و أهدافها و سبب اختيار الملحقة، و قد ابدى اهتماما بالموضوع، مبديا كامل استعدادة بتقديم كافة التسهيلات لإعداد الدراسة الميدانية، كما شملت المرحلة الاستطلاعية زيارة لكل مصالح و اقسام المؤسسة، كما تخللتها اجراء مقابلات أولية مع مختلف رؤساء المصالح، و بعض الإداريين، للحصول على المعلومات و البيانات الضرورية و التي تخدم موضوع الدراسة.
- **المرحلة التطبيقية:** و التي تم فيها توزيع استمارة البحث على المبحوثين، و كان ذلك ابتداء من 20 ماي 2014 الى غاية 4 جويلية من نفس السنة، و قد شملت هذه المدة توزيع و متابعة و استرجاع استمارة البحث، و كان تاريخ 4 جويلية 2014 تاريخ نهاية جمع كل الاستمارات الموزعة.
- **مرحلة تفريغ البيانات:** امتدت هذه المرحلة من بداية جويلية الى غاية نهاية شهر اوت 2014 حيث تم تفريغ البيانات وجدولتها، ثم تحليلها احصائيا و التعليق عليها، واستنتاج نتائج الدراسة، وعرض التوصيات المبنية على النتائج المتوصل اليها.

2. المنهج و الأدوات المستخدمة:

1.2: المنهج المستخدم: يعرف المنهج بأنه السبيل الذي يمكن للباحث ان يسلكه للوصول الى الهدف المعلن عنه أي هدف الدراسة، و عليه فكلمة منهج تعني السبيل او الطريق، و المنهج في البحث العلمي الاجتماعي يعني المحطات المنهجية و الإجراءات الواجب تنفيذها و تسمى هذه المحطات بالتقنيات. (1)

و هو الأنماط الملموسة لتنظيم خطوات البحث و السير فيه، و الطريقة المتبعة من طرف الباحث لدراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، اذ يعد بمثابة البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول الى الحقائق و طرق اكتشافها. (2)

وعليه فان المنهج يمثل الكيفية التي بها يستطيع الباحث الوصول الى إجابات مقنعة لأسئلة دراسته واختبار فروضها، من خلال إيجاد بنية منطقية لجمع المعطيات ووصف الوقائع، تحليلها وتفسيرها ولان اختيار المنهج لا يخضع لحرية الباحث، و المفاضلة بين منهج وآخر، بل ان اختيار المنهج يرتبط بطبيعة المشكلة البحثية، اهداف الدراسة، حدود البحث و كيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد مكانية و زمانية معينة.

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على واقع التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة الجامعية و دورها في تطوير و تحسين أداء الموظفين، و في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى معرفة اراء و ردود المستخدمين لهذه التقنية الحديثة عن اهم المعوقات التي تحد من استخدامها الأمثل بالمؤسسة، و على هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيميا او كمي و يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق البحث بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أهداف محددة لوضعية، مشكلة او ظاهرة اجتماعية بجمع معطيات حولها، تصنيفها، تحليلها و تفسيرها بإخضاعها للدراسة العلمية⁽³⁾، كما يعتمد المنهج الوصفي علي دراسة الوقائع او الظواهر كما توجد في الواقع، و يهتم الباحث بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيراً كيميا، او تعبيراً كمي، فالتعبير

(1) - عبد الله إبراهيم، علم اجتماع (السوسيولوجيا)، الرباط، المركز الثقافي العربي، الطبعة الاولى، 2001، ص ص 115-118 .

(2) - محمد شفيق، الخطوات العلمية المنهجية لإعداد البحوث العلمية، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص 86 .

(3) - محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مرجع سابق، ص 80.

الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، اما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها، و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.⁽¹⁾

2.2: أدوات جمع البيانات: ان استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول الى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، و قد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1.2.2: الملاحظة: تكتسي الملاحظة أهمية بالغة في البحوث و الدراسات العلمية الميدانية، بما فيها الدراسات السوسيولوجية، ففي هذه الأخيرة تساعدنا الملاحظة في الكشف عن حقائق هامة، خاصة فيما يتعلق بما يحدث بين الافراد من تفاعلات و علاقات اجتماعية، كما تساعدنا في التعرف على طرق العمل و أنواع الخدمات الاجتماعية، و المواقف الاجتماعية و ظروف العمل... و لذلك اعتبرت الملاحظة كاهم وسيلة من وسائل جمع البيانات في الدراسات الميدانية.

و إدراكا مني لأهمية الملاحظة كأداة هامة من أدوات جمع البيانات في موضوع دراستنا، فقد اثرت استخدام الملاحظة المباشرة كأداة لجمع البيانات المتصلة بموضوع الدراسة، و ذلك من خلال التواجد المتكرر بملحقة بركة، لكون المؤسسة التي اشتغل بها- جامعة التكوين المتواصل- تقع داخل النطاق المكاني للمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، وعلى العموم فقد افادتنا الملاحظة المباشرة في الدراسة الميدانية كأداة بحث فعالة حيث ساعدتنا على جمع مجموعة لا بأس بها من الملاحظات و الاستنتاجات العامة حول موضوع البحث أهمها:

- ✓ التعرف من خلال الدراسة الاستطلاعية، و بتوظيف أداة الملاحظة على اهم مواقع المؤسسة الجامعية من المصالح، الأقسام، المكتبة، مكاتب مسؤول الاعلام الالي.
- ✓ التعرف عن قرب على نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في إدارة ملحقة بركة.
- ✓ التعرف عن قرب على التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الجامعية ببركة، و التي من خلالها تتم العملية الإدارية، و ملاحظة مدى تحكم كل موظف في استخدام هذه التقنية الحديثة.
- ✓ الاطلاع على مختلف العمليات الإدارية التي تتم عبر جهاز الحاسوب، بالإضافة الى التعرف على اهم البرامج و البرمجيات المستخدمة في العمل الإداري.

(1) - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث العلمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1999، ص 139.

2.2.2: المقابلة: تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسيولوجي و تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استخداما و انتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته و تقوم على حوار او حديث لفظي(شفهي) بين الباحث و المبحوث.

و تعرف المقابلة بانها محادثة يقوم بها فرد مع اخر او مع افراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي او الاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والاقتراح⁽¹⁾ وهناك نوعين من المقابلة، المقابلة الحرة والتي كثيرا ما تستخدم في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية اذ عادة ما يلجأ اليها الباحث بهدف الاطلاع بعمق على جوانب و خبايا الموضوع والذي يكتتفه الغموض، اما النوع الثاني فهو المقابلة الموجهة و التي تعتبر اكثر أنواع المقابلات استخداما و هي عبارة عن دليل يشتمل على قائمة او مجموعة من الأسئلة المحددة و المرتبة ترتيبا منهجيا معينا، و تتضمن عدة مواضيع فرعية و مقصودة، بمعنى توجه هذه الأسئلة الى المبحوثين بهدف الحصول على المعلومات و البيانات المنتظرة من البحث.⁽²⁾

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المقابلة الحرة في المرحلة الاستطلاعية، و كان الغرض منها الكشف على بعض القضايا و الاطلاع اكثر على جوانب و خبايا الموضوع و التي كان يعتريها بعض الغموض بالإضافة الى التعرف اكثر على الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالمؤسسة، مدى تحكم الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا.

كما تم استخدام المقابلة الحرة أيضا و ذلك من خلال التعرف على تاريخ انشاء ملحقة بركة، تعداد موظفيها و اساتذتها، و حتى طلبتها زيادة على ذلك الاطلاع على الهيكل التنظيمي للملحقة، و من بين الذين تمت مقابلتهم(نائب مدير الملحقة المكلف برئاسة مصلحة التعليم و التقييم، رئيسة مصلحة المستخدمين، مهندسي الاعلام الالي).

وكمرحلة ثانية فقد تم استخدام المقابلة الموجهة في مراحل متقدمة من الدراسة، و ذلك بهدف جمع معلومات دقيقة حول واقع التكنولوجيا المستخدمة في ملحقة بركة، و مدى دورها في تحسين أداء الموظفين و اثرها في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية، و ذلك بقصد اثراء البحث و تدعيم التحليل و ذلك لتفسير البيانات المتحصل عليها في استمارة البحث، و لما كانت المعلومات المراد الحصول عليها

(1) - مورييس انجرسن، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2010، ص 35.

(2) - مسعودة كنونة و اخرون، اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 192.

دقيقة فإننا استعنا بدليل مقابلة تضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة لتعميق الموضوع والتحقق من بعض القضايا المتصلة بموضوع الدراسة (انظر الملحق رقم 02)

و بناء عليه فقد تمت مقابلة 04 مسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة، و الذين يشغلون مناصب هامة و يمتلكون خبرة كبيرة في مجال الإدارة و تسيير الموارد البشرية و قد توزعت كالاتي:

✓ المقابلة الأولى: مع نائب مدير الملحقة وذلك يوم: 16 أفريل 2014.

✓ المقابلة الثانية: مع رئيس مصلحة المستخدمين، -خريجة المدرسة العليا للإدارة - و ذلك يوم: 04 جوان 2014 .

✓ المقابلة الثالثة: مع مهندس في الاعلام الالي يوم: 29 ماي 2014.

✓ المقابلة الرابعة: مع مهندسة كذلك في الاعلام الالي و ذلك يوم: 08 جوان 2014.

و ما تجدر الإشارة اليه اننا حاولنا طيلة فترة الدراسة الميدانية اجراء مقابلة مع مدير الملحقة، لكن لم يسعفنا الحظ في عقد لقاء معه، وذلك بسبب انشغالاته الإدارية و كثرة ارتباطاته (أستاذ بجامعة باتنة).

3.2.2: الاستثمار: تعتبر الاستثمار أداة مهمة من أدوات جمع البيانات، خاصة ان هذه الأداة تسمح للمبحوث ان يجيب إجابة تلقائية على الأسئلة دون اصطناع مواقف تفاعل او فرض احياءات من الباحث، و تعتمد الاستثمار على الكلمة و السؤال و الحوار و لكنه غير متبادل بين الباحث و المبحوث و بدون وجود مواقف للتفاعل بينهما⁽¹⁾، و يتم تنفيذ الاستثمار اما عن طريق المقابلة الشخصية او إرسالها للمبحوثين عن طريق البريد.

و نظرا لان مجتمع البحث اشخاص يجيدون القراءة و الكتابة و ذو مستويات علمية عالية تسمح لهم باستيعاب الأسئلة و الإجابة عنها و على وعي بأهمية البحث العلمي، و توزعهم على عدة مصالح و اقسام بالملحقة فقد تمت الاستعانة بالاستثمار لجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، عن طريق تسليمها باليد لمبحوثي مجال الدراسة للإجابة عليها، و لذلك فقد تم اللجوء الى العلاقات غير الرسمية (صداقة، علاقات شخصية) والاستعانة بمساعدة بعض رؤساء المصالح والأقسام، وبعض الأساتذة و موظفي جهاز المساعدة على الاندماج المهني لتوزيع الاستثمار و الإجابة عليها وجمعها لاحقا من المبحوثين.

(1) - علي عبد الرزاق حلي، تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر ، الطبعة الثانية، 2003، ص 329.

وللحصول على مختلف المعلومات و البيانات، فقد تم تصميم الاستبيان عن طريق أسئلة الاستمارة و التي شملت 43 سؤالاً وزعت على المحاور الآتية:

- **المحور الأول:** يشمل على بيانات عامة ومعلومات شخصية حول خصائص مجتمع البحث، و يحمل الأرقام من 01 الى 07.
- **المحور الثاني:** يتعلق ببيانات حول واقع استخدام التكنولوجيا بالملحقة ويحمل الأرقام من 08 الى 15.
- **المحور الثالث:** و يتعلق بالبيانات الخاصة حول اثر التكنولوجيا في تطوير كفاءة أداء العاملين و يحمل الأرقام من 16 الى 23.
- **المحور الرابع:** و يتضمن بيانات حول التكنولوجيا و دورها في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بالملحقة، و يحمل الأرقام من 24 الى 33.
- **المحور الخامس:** و يتعلق بالبيانات الخاصة حول المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية، و يحمل الأسئلة من 34 الى 43.

4.2.2: الوثائق و السجلات: تعتبر السجلات و الوثائق احدى الأدوات و المصادر المعتمدة من طرف الباحثين اثناء جمع المعلومات و المعطيات من الميدان، و هي من الأدوات المكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في البحث، و قد تمكنا من الحصول على بعض الوثائق التي لها صلة بالموضوع و التي شملت ما يلي:

- ✓ القرار الوزاري المشترك رقم 68-11 المتضمن انشاء ملحقة جامعة باتنة لمدينة بركة.
- ✓ الهيكل التنظيمي لملحقة بركة.
- ✓ الجانب البشري للمؤسسة من (موظفين، أساتذة، عقود ما قبل التشغيل، طلبة،.....)
- ✓ جداول تتضمن توزيع الطلبة و الأساتذة حسب التخصصات و الأقسام.

3. طريقة الحصر الشامل:

تعتبر العينة أحد شروط قواعد البحوث العلمية الميدانية وهي جزء من افراد المجتمع الاصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجرى عليها الدراسة، إلا أن استخدام أسلوب العينة في حالة تعذر القيام بأسلوب المسح الاجتماعي أو الحصر الشامل، أي عند استحالة دراسة جميع افراد المجتمع لظرف من الظروف.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة، فقد اعتمدنا الحصر الشامل بدلا من اسلوب العينة لجميع موظفي ملحقة بريكة من (اداريين، أساتذة، موظفي عقود جهاز المساعدة على الادماج المهني) بهدف الحصول على بيانات تفصيلية عن مختلف الجوانب المتعلقة بواقع التكنولوجيا المستخدمة في الملحقة و تأثيرها على تطوير كفاءة أداء العاملين، و أثرها كذلك على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، زيادة على ذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية - بريكة- مما يساعدنا على جمع رصيد معلوماتي غزير، ناهيك عن إعطاء البحث أكثر مصداقية لنتائجه، من خلال الوصول الى نتائج دقيقة، و بغض النظر عن الوقت و الجهد المبذول في سبيل الوصول الى نتائج دقيقة يستفيد منها كل المهتمين بهذا الموضوع.

و قد قدر عدد موظفي ملحقة بريكة و التي تعد بمثابة اطار مجتمع الدراسة حوالي 85 موظف موزعين بين (أساتذة، إداريين موظفي عقود جهاز المساعدة على الادماج المهني)، وبعد توزيع الاستمارات قمنا باسترجاع 80 استمارة حيث تعذر علينا استرجاع خمسة الاستمارات الباقية بعد محاولات متكررة لأسباب مختلفة منها (الغياب، الرفض، اللامبالاة)، ومن الأسباب التي شجعتنا على استخدام طريقة الحصر الشامل إضافة الى الأسباب السالفة الذكر، قلة عدد افراد مجتمع البحث، ناهيك عن توفر الإمكانيات البشرية لإنجاح هذا العمل من إداريين أساتذة، موظفي عقود جهاز المساعدة على الادماج المهني والذي قاموا بتوزيع الاستمارات ومتابعتها واستردادها، بالإضافة الى وجود سبب مهم أيضا شجعني على استخدام هذه الطريقة وهو عدم وجود دراسات سابقة اعدت في ملحقة - بريكة - تعتبر اول دراسة ميدانية في المؤسسة الجامعية - بريكة-

4. الخصائص الإجتماعية و المهنية لمجتمع البحث.

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	34	42.5%
أنثى	46	57.5%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب موظفي المؤسسة الجامعية ببريكة من الإناث حيث بلغت نسبتهم 57.5% أما الذكور فبلغت نسبتهم 42.5%.

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الإناث مرتفعة نوعا ما مقارنة بالذكور في المؤسسة مجال الدراسة، و يعود السبب في ذلك إلى كون المرأة في الجزائر إكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة، خصوصا و أنها فرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة إلى كون مهنة التدريس و العمل المكتبي - الإدارة - من الوظائف التي يجذبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى التي تحتاج إلى جهد بدني كبير و تنقلات كثيرة، ناهيك على أن العمل في المؤسسة الجامعية يوفر للمرأة أوقات عمل مريحة تسمح لها بتلبية شؤونها الإجتماعية.

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
30-20	38	47.5%
40-31	25	31.25%
50-41	10	12.5%
أكثر من 50	07	8.75%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن ما نسبته 47.5% من المبحوثين أعمارهم تقل عن 30 سنة، وبنسبة 31.25 % للذين تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية 31-40 سنة، تليها نسبة 12.5% للفئة العمرية ما بين 41-50 سنة، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر . أصغر نسبة . ب 8.75%.

وبقراءة نتائج الجدول نجد أن أغلب الموظفين تقل أعمارهم عن 30 سنة، و عموما يعرف السن الذي تنتمي إليه هذه الفئة بسن الحيوية و النشاط و الرغبة و الفاعلية في العمل و التدريب و التطوير و تحمل ضغوطات و مهام الوظيفة، و بذلك نستنتج ان المؤسسة الجامعية . ملحقة بركة . تمتلك يد عاملة قوية و فتية قادرة على البذل و العطاء، إضافة إلى ذلك فالجامعة الجزائرية ما فتئت تفتح أبوابها للطاقات الشابة لاكتساب الخبرة و تطبيق كفاءاتها وقدراتها و تشجيعها على الإبداع و التطوير مع الحفاظ طبعاً على الخبرات القديمة، و ذلك من خلال سياسة التشغيل المطبقة من طرف الدولة الجزائرية، كما تعكس كذلك هذه الفئة العمرية حقيقة المجتمع الجزائري الذي يوصف بأنه مجتمع شاب فتى كما تمثل الفئة العمرية 31-40 سنة جانب الخبرة في العمل و القدرة على الأداء الجيد و المتميز لطلبات العمل، في حين أن فئتي 41-50 و فئة 50 فما فوق فتمثل محور الأقدمية و الخبرة في العمل مع تحمل المسؤوليات في المؤسسة، كما تمثل حلقة الوصل بين الجيل السابق و الجيل الذي يستعد لتبوء مراكز إدارية و قيادية في المؤسسة الجامعية و معظم أفراد هذه الفئة من رتبة أستاذ محاضر (ب) و أستاذ محاضر (أ) و هي رتب تتميز بسن متقدمة غالباً، و هي على مشارف التقاعد.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	36	45%
متزوج	44	55%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 55% من المبحوثين متزوجين، و بالمقابل نجد نسبة 45.00% من المبحوثين غير متزوجين . عزاب . و هي نسبة معتبرة لا يمكن إغفالها، لأن أفراد هذه الفئة كلهم في سن يسمح لهم بتكوين أسرة، وعد قدرتهم على ذلك يرجع في الأساس إلى عدم توفر الإمكانيات المادية لذلك خاصة السكن، فإذا ما رجعنا إلى الجدول الذي يبين سن المبحوثين في مجال الدراسة الميدانية لوجدنا أن أدنى سن هو 23 سنة، ولهذا فإن عمل الأفراد في هذه المؤسسة لا يحفزهم على الزواج وخاصة إذا ما علنا أن معظم الموظفين . 22 موظف . من فئة الشباب يشتغلون بعقود مؤقتة في إطار عقود ما قبل التشغيل، و عقود ما قبل الإدماج المهني، في حين لم نسجل أي حالة من حالات الطلاق أو الترمل و هذا مؤشر إيجابي للإستقرار النفسي و قلة التوترات مما ينعكس إيجاباً على محيط العمل من انخفاض الصراعات و المشاكل مع الزملاء و التغيب.... إلخ.

من خلال قراءة نتائج الجدول نستنتج بأن هناك إستقرار عائلي لدى موظفي المؤسسة الجامعية ببريكة، إذ أن عدم الإستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة المهنية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية، و بالتالي فإن الإستقرار العائلي لدى الموظف و كما بينت الدراسات السيكولوجية يقلل من وطأة ضغوط العمل، و يساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى الاستقرار في المؤسسة.

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	00	00%
ثانوي	06	7.5%
جامعي	29	36.25%
ما بعد التدرج	45	56.25%
المجموع	80	100%

يؤثر المستوى العلمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيراً مباشراً على تبني المبتكرات الحديثة، و يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى العلمي للمبحوثين يتوزع الى ثلاثة فئات رئيسية، يحتل فيها ذوي المستوى الجامعي ما بعد التدرج المرتبة الأولى بنسبة 56.25% و هذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الجامعية، و التي تفرض أن يكون أساتذة الجامعة من حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الجامعي بـ 36.25% وهي نسبة معتبرة نوعاً ما و هم من موظفي الانساق الادارية و تتجلى مهامهم في تسهيل المعاملات الإدارية و بالتالي تسهيل المهمة البيداغوجية للأستاذ و الطالب على حد سواء، و يأتي في المرتبة الأخيرة فئة ذوي المستوى الثانوي بـ 7.5% و التي لا تعدو أن تكون إلا مناصب تقنية كعون مكتب، أو عون حفظ البيانات، و التي لا تحتاج إلى تكوين جامعي متخصص، و هم يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية.

من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية موظفي المؤسسة الجامعية ببريكة من ذوي المؤهلات الجامعية وهذا مؤشر إيجابي على حرص إدارة المؤسسة على إختيار كوادر مؤهلة علمياً تسهم في عملية تنمية و تطوير الجامعة و قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
10-1	61	76.25%
20-11	07	8.75%
30-21	06	7.5%
40-31 فما فوق	06	7.5%
المجموع	80	100%

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في صيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للنقد نحو الأحسن، و يبين الجدول أعلاه، توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من سنة إلى 10 سنوات و التي قدرت بـ 76.25%، و يأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية من 11 إلى 20 سنة بنسبة 8.75%، و يتقاسم المرتبة الأخيرة كل من ذوي الاقدمية من 21 إلى 30 سنة، و ذوي الأقدمية من 31 إلى 40 سنة فما فوق بنسبة 7.5%.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن ذوي الأقدمية من سنة إلى 10 سنوات هم الأكثر نسبة، كما أن هذه النسبة المرتفعة تنسجم مع التركيبة العمرية الواردة في الجدول رقم 04 و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر، كما أن هذه النسبة تعكس محاولة المؤسسة الجامعية تجديد مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية و التي تكون أكثر قابلية للعمل و أكثر مسايرة للتطورات التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	36	45%
أستاذ	34	42.5%
أستاذ و إداري	10	12.5%
المجموع	80	100%

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول تبين أن الإداريين هم أكثر المبحوثين، حيث سجلت نسبة هؤلاء بـ 45%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة الجامعية و التي تتطلب عددا كبيرا من الموظفين الإداريين، لإنجاز المهام الادارية المختلفة للمؤسسة ، و التي تعتبر مكملة للجانب الأكاديمي في مسيرته التعليمية، من خلال تقديم الخدمات الإلكترونية و الفنية و ذلك من أجل ضمان السير الحسن و النوعي للخدمة المقدمة للطلاب و الأستاذ على حد سواء كما بلغت نسبة الأساتذة الجامعيين بـ 42.5% وهي نسبة معتبرة و التي ترجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الجامعية و التي تفرض أن يكونوا أساتذة جامعيين ومن حاملي شهادة الماجستير و الدكتوراه، في حين بلغت نسبة الأساتذة الإداريين بـ 12.5% و هي النسبة الأقل في الجدول و يمكن تفسير ذلك أن ممارسة العمل الإداري داخل الجامعة يؤثر على درجة عطائها البيداغوجي و نتاجها المعرفي كون العمل الإداري عمل مرهق يستلزم الكثير من الجهود و المسؤولية و التركيز و الإلتزام و الوقت، هذا ما يرهق كاهل الأستاذ الممارس للعمل الإداري و ينعكس سلبا على عطائه البيداغوجي و المعرفي، بالإضافة إلى أن الأساتذة الإداريين يتعرضون لضغوط إضافية بالإضافة إلى الضغوط التي يتعرضون لها من خلال قيامهم بمهمتهم الأساسية و هي التدريس، في حين أن الأساتذة الذين لا يمارسون مهام إدارية يتعرضون لضغوط أقل مقارنة بنظرائهم، ناهيك إلى أن الوظائف الإدارية في المؤسسة الجامعية محدودة ولا يمكن أن تشمل نسبة كبيرة من الأساتذة.

جدول رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العقد.

نوع العقد	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	58	72.5%
مؤقت	22	27.5%
المجموع	80	100%

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب طبيعة العقد، حيث يعمل معظم المبحوثين و بنسبة 72.5% بمناصب قارة (دائمة) و المتمثلة في الأساتذة و الإداريين و يفسر ذلك لطبيعة نشاط هذه المؤسسة الذي يتسم بطابع الإستمرارية و الديمومة، بينما تعمل 27.5% من المبحوثين بمناصب مؤقتة و ذلك في إطار برامج عقود ما قبل التشغيل و عقود جهاز المساعدة على الإدماج المهني، و هذا راجع إلى سياسة التشغيل التي إعتمدتها الجزائر بهدف التصدي للندهور الذي عرفه سوق العمل، و تتعلق بإدماج الشباب المتحصّلين على شهادات جامعية في سوق العمل، من أجل إكسابهم تجربة تساعدهم على الإدماج النهائي في المؤسسات العامة و الخاصة التي كانوا يزاولون فيها عملهم، كما تجدر الإشارة إلى أن الدولة هي التي تتكفل بالأجور الأساسية للموظفين مع التغطية الإجتماعية طيلة مدة العقد و الذي يمكنه أن يصل إلى أكثر من سنتين.

الفصل السادس:

تحليل البيانات ومناقشة

النتائج.

الفصل السادس:

تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

- 1) تحليل البيانات المتعلقة بواقع استخدام التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية.
- 2) تحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة التكنولوجيا في تطوير كفاءة أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية
- 3) تحليل البيانات المتعلقة بتأثير التكنولوجيا على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية.
- 4) تحليل البيانات المتعلقة بأهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية.
- 5) مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء تساؤلاتها.

1. تحليل البيانات المتعلقة بواقع استخدام التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (10): يبين التقنيات التكنولوجية الحديثة المستخدمة بملحقة بريقة.

المجموع		غير متوفر		متوفر		التقنيات التكنولوجية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	80	%00	00	%100	80	جهاز الحاسوب
%100	80	%16.25	13	%83.75	67	البرمجيات
%100	80	%100	80	%00	00	شبكة الأنترنت
%100	80	%96.25	77	%3.75	03	شبكة الأنترنت
%100	80	%100	80	%00	00	شبكة الإكسترنات
%100	80	%97.5	78	%2.5	02	البريد الإلكتروني

من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول الموضح أعلاه و الذي يهدف إلى إبراز أهم التقنيات التكنولوجية المتوفرة في إدارة المؤسسة الجامعية بريقة، فقد تبين من خلال إجابات المبحوثين بخصوص جهاز الحاسوب أن نسبة 100% من المبحوثين تؤكد على توفره بالمؤسسة، بينما لم تسجل أي نسبة تنفي وجوده، و هذا مؤشر إيجابي يوضح إستخدام جهاز الكمبيوتر في كل المستويات الادارية، كما أن توفر أجهزة الحاسوب يرتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة نشاط المؤسسة و الذي يعبر عن حاجة هذه الأخيرة للحاسب، فهناك نشاطات تتطلب ضرورة توفر الحواسيب، كما يرتبط ذلك بثقافة المسير والوضعية المالية للمؤسسة وعدد الموظفين الذين يشتغلون فيها، كما أكدت نسبة 83.75% من المبحوثين على أن المؤسسة تتوفر على البرمجيات الحديثة بينما 16.25% تؤكد عكس ذلك، وهذا يدل كذلك على إمتلاك إدارة المؤسسة على مختلف البرمجيات الملائمة و اللازمة خاصة برمجيات تسيير الرواتب، الموارد البشرية، نتائج الطلبة، وهذه البرمجيات تشكل أهمها و أكثرها إستعمالاً، أما بخصوص شبكة الأنترنت والإكسترنات فتؤكد نسبة 100% من المبحوثين على عدم توفرهما في إدارة المؤسسة وتفسر ذلك ببطء أشغال الإنجاز والإجراءات الإدارية المعقدة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر وذلك حسب تصريح نائب مدير الملحقة، ومن جانب الأنترنت فتؤكد نسبة 3.75% وهي نسبة قليلة جداً على توفرها بالمؤسسة في حين أكدت نسبة 96.5% على عدم توفرها، أما بخصوص البريد الإلكتروني فتؤكد نسبة 2.5%

وهي نسبة كذلك قليلة جدا على توفره بالمؤسسة، بينما صرحت نسبة 97.5% من إجابات المبحوثين على عدم توفره بإدارة المؤسسة الجامعية.

و عموما يمكن القول: رغم أهمية التقنيات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة، لما لها من دور كبير و إيجابي على اداء الموارد البشرية، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة، فإن هذه التقنيات غير متوفرة في المؤسسة الجامعية ببريكة، فمن خلال ملاحظتي أثناء الدراسة الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة فإن هذه الأخيرة تتوفر على تقنيات تكنولوجية شائعة في المكاتب مثل أجهزة الحاسوب وآلات التصوير والطابعة وهذا إن دل إنما يدل على ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (11): يبين تقييم مستوى التكنولوجيا المعتمدة في الملحق.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حديثة	03	3.75%
متوسطة	56	70%
بسيطة	21	26.25%
المجموع	80	100%

يتضح لنا جليا من خلال الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة بـ 70% متفقين على أن التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة متوسطة على العموم ويرجع ذلك إلى أن طبيعة التكنولوجيا المتوفرة في إدارة المؤسسة غير متطورة كما ينبغي، في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين و المقدرة بنسبة 26.25% أن التكنولوجيا المتواجدة بالمؤسسة الجامعية بسيطة، ويعود ذلك إلى الفترة الزمنية التي قضاها هؤلاء الموظفين في العمل عليها، و بالتالي إكتساب خبرات فنية و عملية لتسهيل التحكم فيها، في حين أجاب 3.75% من المبحوثين أن التكنولوجيا المتواجدة في المؤسسة حديثة، والسبب يرجع في ذلك إما إلى عدم تلقي التدريب والتكوين الكافي والمناسب لاستخدام تلك التكنولوجيا، أو لعدم تلقىهم المساعدة والدعم الكافي من قبل المشرفين المباشرين عليهم بالرغم من أن هذه المساعدات تعتبر ضرورية في مثل هذه الحالات من أجل ضمان السير العادي للعملية الإدارية والقضاء على العراقيل والمشاكل التي يمكن أن تواجههم في مكان العمل، وبالتالي ضمان زيادة كفاءة أدائهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (12): يبين مدى مسايرة المؤسسة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مسايرة لها	13	16.25%
نوعا ما	40	50%
تعيش في عزلة عنها	27	33.75%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى مسايرة المؤسسة الجامعية للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة، فالبيانات تشير إلى أن 50% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة مجال الدراسة مسايرة نوعا ما للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة، في حين يرى 16.25% من المبحوثين أن المؤسسة مسايرة للتطورات التكنولوجية، بينما تؤكد نسبة 33.75% من المبحوثين أن المؤسسة تعيش في عزلة عنها، وذلك نتيجة لعدم توفر أهم التقنيات و الوسائل التكنولوجية الحديثة كالإنترنت و الأنترنت مثلا.

إن من خلال قراءة نتائج الجدول و من خلال إجابات المبحوثين نخلص إلى أن إدارة المؤسسة الجامعية مسايرة نوعا ما للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و ذلك باعتبار أن توفر جهاز الكمبيوتر في عصرنا الحالي في أي مؤسسة، أصبح ضرورة لأي مؤسسة تتطبق عليها مؤشرات المؤسسة الحديثة، أضف إلى ذلك أن بعض الخدمات الأخرى كالإنترنت و الطابعة لا يتم إستغلالها إلا بوجود جهاز كمبيوتر، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة تدريب وتنمية العاملين على كيفية التعامل والتأقلم مع هذه التقنية، و بذلك تصبح الموارد البشرية قادرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا ومسايرتها.

جدول رقم (13): يبين رأي المبحوثين حول مدى ملائمة أجهزة الحاسوب لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	83.75%
لا	13	16.25%
المجموع	80	100%

من خلال النتائج الكمية المسجلة في الجدول رقم 13 الذي يبين مدى ملائمة أجهزة الحاسوب الموفرة بالمؤسسة الجامعية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا، نجد أن نسبة 83.75% من المبحوثين يرون أن أجهزة الحاسوب مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا، و في المقابل نجد نسبة 16.25 % من المبحوثين ترى عكس ذلك.

ومن خلال النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن الغالبية المطلقة من المبحوثين يرون أن أجهزة الحاسوب الموفرة في المؤسسة الجامعية مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا، و يرجع السبب في ذلك إلى الجهود التي بذلتها إدارة المؤسسة في أتمتة جميع الأقسام و المصالح بأجهزة حاسوب ذات جودة عالية - DELL - حتى تكون قادرة على التحكم في مختلف العمليات الإدارية، و هذا مؤشر إيجابي يدل على بداية التحول إلى تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية و الإستفادة منها بما يخدم النظام الإداري و الأكاديمي، و هذا يؤدي إلى أداء أحسن للمؤسسة و يساعد على إستقرارها.

جدول رقم (14): يوضح مدى ملائمة أنظمة المعلومات الإدارية بالملحقة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	7.5%
إلى حد ما	20	25%
لا	54	67.5%
المجموع	80	100%

من خلال تفحص البيانات الموجودة في الجدول المبين اعلاه، و الذي يوضح مدى ملائمة أنظمة المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجامعية لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، إذ عبر 67.5% من المبحوثين أن أنظمة المعلومات الإدارية غير مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، في حين يرى 25% أن نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة الجامعية مناسبة إلى حد ما لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، بينما ترى الفئة الباقية من المبحوثين و المقدرة بنسبة 7.5% أن أنظمة المعلومات الإدارية بالمؤسسة مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

إن من خلال قراءتنا لنتائج الجدول و إجابات المبحوثين نخلص إلى أن أنظمة المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجامعية غير مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا و يفسر ذلك في كون نظم المعلومات الإدارية مازال في قيد التطوير بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة، كما أنه لا يرتق إلى مستوى الأنظمة الخبيرة، و ذلك نتيجة لحدثة نشأة المؤسسة و قلة الدعم المالي.

جدول رقم (15): يوضح ما إذا كانت كل الأقسام تتوفر وتستعمل كمبيوتر شخصي في أعمالها الإدارية.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	80	100%
لا	00	00%
المجموع	80	100%

يشكل جهاز الكمبيوتر أهم حدث في تاريخ التكنولوجيا فقد ساهم إدخال الحاسوب إلى العمل المؤسساتي في حوسبة الكثير من العمليات الإدارية، و التي أصبحت تنجز في وقت قصير، بعد أن كانت تستغرق وقت و جهد كبيرين، ككتابة التقارير، حفظ المعلومات، جدولة الإحصائيات و غيرها، كما أن احتوائه على بعض البرامج و البرمجيات Word، Excel ساهم بشكل كبير في تصميم الملفات بشكل أسرع و أسهل.

يتضح لنا جليا من خلال هذا الجدول أن كل المبحوثين و بأغلبية مطلقة 100% تؤكد أن كل الأقسام تتوفر على جهاز كمبيوتر شخصي و تستخدمه في معظم أعمالها الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الحاسب الآلي داخل المؤسسة الجامعية، و دوره الكبير في تسيير المهام الوظائف، و بالتالي فإن توفره في جميع الأقسام يعتبر ضرورة كبيرة، نظرا لما يتميز به من إيجابيات يمكن الاستفادة منها بما يخدم النظام الإداري و البيداغوجي، و بما يخدم كذلك شريحة الطلبة والأساتذة.

جدول رقم (16): يبين رأي المبحوثين حول مدى توفر شبكة ربط إلكترونية بين جميع أقسام الملحق.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم توجد	00	00%
لا توجد	80	100%
المجموع	80	100%

تبين لنا الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن كل المبحوثين و بنسبة 100% يؤكدون على عدم وجود شبكة ربط إلكترونية بين جميع أقسام المؤسسة الجامعية، في حين لم نسجل أي نسبة تؤكد على وجودها.

إن النتائج السابقة تؤكد على عدم وجود شبكة ربط إلكترونية بين جميع الأقسام بالمؤسسة الجامعية و يمكن تفسير ذلك بعدة مبررات أهمها:

- ✓ حادثة تأسيس المؤسسة الجامعية ببركة.
- ✓ عدم توفر شبكة الأنترنت حال دون وجود شبكة ربط إلكترونية.
- ✓ قلة الدعم المالي بسبب غياب الإستقلالية المالية.
- ✓ قلة الكوادر الفنية المتخصصة.

وفي هذا السياق فقد أكد أحد مهندسي الإعلام الآلي من خلال مقابلتنا معه على ضرورة وجود شبكة ربط حاسوبي في إدارة المؤسسة، وذلك نظرا لأهميتها و دورها في تسهيل و تفعيل العديد من العمليات الإدارية و حتى البيداغوجية، و لكن نتيجة لبعض العراقيل و الصعوبات السالفة الذكر فقد تعذر وجود شبكة ربط حاسوبي بالمؤسسة، و بالمقابل أكد على جاهزية المشروع و دخوله حيز التطبيق في حالة توفر شبكة الأنترنت.

جدول رقم (17): يبين مدى توفر الملحقة على موقع إلكتروني مستقل بها.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	58.75%
لا	33	41.25%
المجموع	80	100%

يعد الموقع الإلكتروني من أهم القنوات الحديثة لتحسين صورة المؤسسة لدى مختلف شرائح المجتمع، بعدما كانت تستعمل طرق تقليدية كالمعارض، الأيام التحسيسية، الإعلانات والصور، كما أن الموقع الإلكتروني زاد من إمكانية التعريف بالمؤسسة و الذي يضم معلومات حول اي مؤسسة و كل ما يتعلق بها، فمن خلال الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 58.75% من المبحوثين يقرون بوجود موقع إلكتروني مستقل بالملحقة، بينما بالمقابل نجد نسبة 41.25% من المبحوثين ترى عكس ذلك أي عدم وجود موقع إلكتروني مستقل بالملحقة.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن للملحقة موقع إلكتروني مستقل بها، ولكنه غير مفعّل بشكل دوري ويحتوي على معلومات بسيطة جداً خاصة بملحقة بركة، و يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر الانترنت بالمؤسسة، وهذا ما صرح به أحد مهندسي الإعلام الآلي أثناء مقابلتنا معه.

2. تحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة التكنولوجيا في تطوير كفاءة أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (18): يبين رأي المبحوثين حول مساهمة التكنولوجيا في تحسين أدائهم.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	76	95%
لا	04	05%
المجموع	80	100%

تشير الأدبيات إلى أن دخول التكنولوجيا إلى العمل المؤسسي، قد غير من طريقة العمل، وهذا ما أدى إلى ظهور محيط عمل جديد، وعن رأي المبحوثين حول مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين أدائهم، فتبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن النسبة الأعلى من المبحوثين و المقدرة بـ 95% كانت إيجابية حول مساهمة التكنولوجيا في تحسين أدائهم، و يمكن تفسير ذلك بدور التكنولوجيا في روح المعنوية لديهم، و ذلك نتيجة للكثير من الضغوط التي يتعرضون لها بسبب ما يفرضه عليهم العمل اليومي في جوانبه المتكررة و الروتينية، إضافة إلى توفير التكنولوجيا الحديثة لبيئة أفضل لممارسة العمل مقارنة ببيئة العمل السابقة - التقليدية - و التي كانت تتميز بكثير من الستاتيكية و الملل، كما أن التكنولوجيا إختصرت الكثير من الجهد الذي كان يبذل، بحيث أن استخدام جهاز الحاسوب في العمل الإداري خفف الكثير من المعاناة، بينما تؤكد الفئة الباقية و هي الأقل من المبحوثين و المقدرة بـ 05% كانت سلبية حول مساهمة التكنولوجيا الموفرة في تحسين أدائهم، و يمكن تفسير ذلك بعدم التحكم في استخدامها، و غياب بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة المؤسسة الجامعية.

من خلال أرقام الجدول نخلص إلى أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية قد حسن كثيرا من أداء الموظفين، رغم وجود فئة قليلة تقر عكس ذلك، و هو ما يتحتم على إدارة المؤسسة تنظيم دورات تدريبية لهؤلاء الموظفين من أجل الرفع من قدراتهم على التحكم أكثر في استخدام التكنولوجيا، مما يزيد من كفاءة أدائهم و يحقق أهداف المؤسسة في وقت وجيز.

جدول رقم (19): يبين طبيعة التحسن في أداء المبحوثين بعد استخدام التكنولوجيا.

طبيعة التحسن	التكرارات	النسبة المئوية
سرعة في أداء العمل	73	91.25%
مرونة أكبر في العمل	54	67.5%
جودة في الأداء	67	83.75%

إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه توضح 91.25% من المبحوثين تحسن ادائهم إلى سرعة في أداء العمل، ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام الإدارية و التي تتجز في وقت أقصى و بأقل إمكانيات مقارنة بالوسائل التقليدية و التي تكلف كثيرا و تتم في فترة طويلة نسبيا، في حين يرى 83.75% من المبحوثين تحسن أداءهم إلى جودة في العمل، وذلك بسبب الرفع من كفاءة العمل من خلال طريقة و زمن ادائه، بينما يرى 67.5% من المبحوثين تحسن ادائهم إلى زيادة مرونة أكبر في العمل و يرجع ذلك إلى سهولة استخدامهم للتكنولوجيا و التحكم فيها.

من خلال استقراء نتائج الجدول نستنتج أن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة الجامعية تمنح الموظفين سرعة في أداء العمل ثم جودة و مرونة أكبر في العمل، و هذا مؤشر واضح يدل على أن العمل بالمؤسسة الجامعية أصبح يعتمد كليا على التكنولوجيا . الحاسوب . في أداء المهمة التي وجدت من أجلها، كما أن هذا المؤشر يزيد من قوة الدراسة كونها تبحث في زيادة كفاءة أداء المورد البشري نتيجة استخدام التكنولوجيا.

جدول رقم (20): مدى مساهمة التكنولوجيا في إكساب المبحوثين طرق حديثة في أساليب العمل.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	45 %
إلى حد ما	29	36.25 %
لا	15	18.75 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول أعلاه مدى مساهمة التكنولوجيا في إكساب المبحوثين طرق حديثة في أساليب العمل، حيث نجد نسبة 45% من آراء المبحوثين يقررون بأن التكنولوجيا قد ساهمت في إكسابهم طرق حديثة في أساليب العمل، وذلك نتيجة لدورها في تسريع و تسهيل الحصول على المعلومات، وتبادلها بما يضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة و جيدة، إضافة إلى دورها في خلق فضاء لتخزين أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات و تسهيل إسترجاعها، في حين نجد أن 36.25% من الموظفين يصرحون بأن إستخدام التكنولوجيا ساهم إلى حد ما في إكسابهم طرق حديثة في العمل، و يفسر ذلك بالدور الذي تلعبه التكنولوجيا في إدارة المؤسسة، من خلال تنمية كفاءات مستخدميها، و إكسابهم معارف جديدة و زيادة مهاراتهم و قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على تحديث أنماط العمل بالمؤسسة، بينما نجد نسبة قليلة من المبحوثين و المقدرة نسبتهم بـ 18.75% يرون أن إستخدام التكنولوجيا لم يكسبهم طرق حديثة في أساليب العمل، و يمكن تفسير ذلك بعدم التحكم الجيد في إستخدامها.

من خلال قراءة نتائج الجدول و إجابات المبحوثين يتضح بجلاء أن إستخدام التكنولوجيا - الحاسوب - قد ساهم في إكساب الموظفين طرق حديثة في أساليب العمل، و ذلك للدور الكبير للتكنولوجيا - الحاسوب - في مساعدة الموظفين في أداء مهامهم و وظائفهم، بالإضافة إلى أن أهم ما ميز إستخدام الحاسب الآلي هو أنه حد من التعامل اليدوي مع الملفات و السجلات وأصبح كل شيء يتم بطريقة إلكترونية، مما يسهل على الموظفين سهولة إسترجاعها و العمل عليها من جديد و إمكانية التغيير أو التعديل فيها، زيادة على ذلك الدقة والسرعة في أداء الوظائف جراء إستخدام التكنولوجيا - الكمبيوتر - و هو ما يكسبهم طرق حديثة في أساليب العمل.

جدول رقم (21): يبين رأي المبحوثين حول دور التكنولوجيا في تسهيل عملهم بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	77	96.25%
لا	03	3.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين و المقدرة نسبتهم بـ 96.25% يرون أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية ساهم في تسهيل عملهم، بينما نجد 3.75% و هي نسبة قليلة من المبحوثين يرون عكس ذلك و يفسر ذلك بعدم التحكم الجيد في استخدامها.

ان الملاحظ من خلال هذه الإجابات أن استخدام التكنولوجيا - الحاسوب - له دور كبير في تسهيل العمل بالمؤسسة الجامعية، و ذلك نظرا لما تتميز به من مزايا كالقدرة على الحفظ، التصميم، الإسترجاع، مما يفيد المؤسسة في الإحتفاظ بمختلف أنواع الملفات سواء الخاصة بطبيعة العمل أو الموظفين، مما يسهل على الموظفين أداء وظائفهم و الإسراع في تنفيذها.

جدول رقم (22): يبين إيجابيات استخدام التكنولوجيا في إدارة ملحقة بريكة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الدقة في الإنجاز	42	52.5%
إختصار الوقت	63	78.75%
توفير الجهد	39	48.75%
أخرى	05	6.25%

من المؤكد أن لإستخدام التكنولوجيا فوائد و إيجابيات كبيرة، خاصة بالنسبة للموظفين المستخدمين لها في المؤسسة الجامعية، فمن خلال إستقراء النتائج الإحصائية في الجدول المبين أعلاه، يتضح أن معظم المبحوثين يرون أن الإيجابيات التي نتجت عن إستخدامهم للتكنولوجيا بمؤسستهم تتمثل في إختصار الوقت وذلك بنسبة 78.75%، بينما ترى نسبة 52.5% بأن الإيجابيات الناتجة عن إستخدام التكنولوجيا في عملهم تتمثل في الدقة في الإنجاز، في حين ترى نسبة 48.75% من إجابات المبحوثين بأن هذه الإيجابيات تتجسد في توفير الجهد بالعمل، فيما ترجع 6.25% إيجابيات استخدام التكنولوجيا إلى أخرى.

و الملفت للانتباه من خلال التأمل في نتائج الجدول، نلاحظ بأن معظم موظفي المؤسسة الجامعية، يرون أن استخدام التكنولوجيا على مستوى إدارة المؤسسة، له إيجابيات كثيرة بالنسبة لعملهم أهمها: إختصار الوقت، الدقة في الإنجاز، وكذا توفير الجهد.

وفي هذا السياق يتضح جليا دور التكنولوجيا و إيجابياتها الكبيرة في إدارة المؤسسة، و هذا ما تدعمه دراسة أجراها الخلف و عامر، حيث أشار إلى أن استخدام التكنولوجيا في بعض الإدارات والاقسام ساهم في الرفع من مستوى العملية الإدارية، و حسن من مستوى الأداء، كما وفر الوقت وجهد الموظفين، وحسن من توزيع العمل، مع الراحة الذهنية الناتجة عن التقليل من المعاناة التي عاشها الموظف في الماضي.⁽¹⁾

(1)- عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة و الوظائف الإدارية المعاونة، منشورات مركز البحوث و الدراسات الادارية، الرياض، 1999، ص28.

يتضح لنا أن استخدام التكنولوجيا له أهمية كبيرة في مختلف أقسام المؤسسة الجامعية، و الأهداف التي تحققها من إقتصاد للوقت، الدقة في الإنجاز، و توفير الجهد، مما ينتج عنه توفير الظروف الملائمة للعمل، و بالتالي زيادة كفاءة و أداء الموظفين، والتي بفضلها تستطيع المؤسسة أن تصل إلى الأهداف المنشودة في وقت وجيز و بطريقة فعالة.

جدول رقم (23): يوضح مدى دور استخدام التكنولوجيا في التغيير من نمط العمل بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كلياً	47	58.75%
جزئياً	23	28.75%
لم تتغير	10	12.5%
المجموع	80	100%

يشير معنى التغيير - التجديد - إلى إحلال طرق جديدة و حديثة بدلا من الطرق القديمة في العمل، و التكنولوجيا شكل من أشكال التغيير، و عن رأي المبحوثين حول مدى إحداث هذه التكنولوجيا لأي تغييرات تحدث على مستوى نسق العمل، حيث وجدنا أن 58.75% من المبحوثين يرون أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة أدى إلى تغيير في نمط عملهم كلياً، بينما يرى 28.75% من المبحوثين أن استخدام التكنولوجيا أدى إلى تغيير في نمط عملهم جزئياً، ووجدنا فئة أخرى والمقدرة نسبتهم بـ 12.5% ترى أن استخدام التكنولوجيا لم يؤد إلى أي تغيير في نمط عملهم، و هذه الفئة عادة ما تكون مشكلة من الموظفين و الذين إقتربوا من التقاعد، بحيث لا يجيدون التحكم في استخدامها، ففي رأيهم لن يستفيدوا من هذه التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا، و يفضلون إكمال مسارهم المهني دون إحداث أي تحولات.

إن من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول اعلاه نلاحظ وجود فئة معتبرة من المبحوثين يقرون بإحداث تغييرات في اسلوب العمل نتيجة التكنولوجيات المستخدمة، و هذا مرتبط أساساً بوجود فئة كبيرة من الشباب داخل المؤسسة مجال الدراسة حيث تشكل نسبتهم 47.5% حسب ما بينه الجدول رقم: 04 كما يرتبط كذلك بإنتشار فئة ذوي المستوى الجامعي و المقدرة نسبتهم بـ 36.25% و فئة مستوى ما بعد التدرج و المقدرة بـ 56.25% و ذلك حسب ما بينه كذلك الجدول رقم: 06 .

إن التغيير و التجديد في أساليب العمل نتيجة استخدام التكنولوجيا، مؤشرات إيجابية تتم عن أهمية التكنولوجيا و الدور الذي تلعبه في تطوير و زيادة فعالية أداء الموظفين، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها في وقت قصير، و هذا ما يبرز مدى أهمية توفر المؤسسة الجامعية على هذه التكنولوجيا.

جدول رقم (24): يوضح دور استخدام التكنولوجيا في التخفيف من ضغوط العمل.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	82.5%
لا	14	17.5%
المجموع	80	100%

من خلال القراءة الأولية و الإحصائية للنسب المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، حول دور التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مجال الدراسة في التخفيف من ضغوط العمل، تبين أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين والمقدرة بـ 82.5% تؤكد على أن استخدام التكنولوجيا يساهم في التخفيف من ضغوط العمل عليهم بالمؤسسة الجامعية، و يفسر ذلك بالدور الفعال للتكنولوجيا في التقليل من ضغوطات العمل الناتجة عن الآليات التي كانت تؤدي بها الأعمال في النظام الورقي من كثرة الرفوف والمساحات الكبيرة التي تشغلها و هذا يؤدي إلى ضيق مكان العمل، كثرة استهلاك الورق، ثقل وبطء الإجراءات الإدارية...إلخ و بالمقابل أجاب ما تمثله 17.5% وهي نسبة ضعيفة بعدم مساهمة التكنولوجيا في التخفيف من ضغوط العمل عليهم بالمؤسسة و يعود ذلك لمحدودية التحكم في استخدامهم، وتفضيلهم العمل بالطرق التقليدية، ناهيك عن عدم تلمسهم لفعالية هذه التقنية في حياتهم العملية.

من خلال استقراءنا للنتائج الواردة في الجدول نجد ان باستخدام التكنولوجيا أصبحت المهام و الأعمال تمتاز بالسلاسة و السهولة، إضافة إلى ذلك فهي لا تشغل حيز مكاني كبير، و هذا يخفف الضغوط النفسية على الموظفين، مما يزيد من كفاءة أدائهم، ويعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في وقت وجيز و بطريقة فعالة.

جدول رقم (25): يبين تأثير التكنولوجيا في زيادة كفاءة اداء الموظف بالمؤسسة الجامعية.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	70%
إلى حد ما	05	6.25%
لا	19	23.75%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه دور التكنولوجيا و تأثيرها على زيادة كفاءة اداء الموظف بالمؤسسة الجامعية إذ يشير أغلب المبحوثين و بنسبة 70% على تأثير التكنولوجيا في زيادة كفاءة ادائهم، في حين نجد أن نسبة 23.75% من المبحوثين ترى أن التكنولوجيا تؤثر أحيانا في زيادة كفاءة ادائهم، بينما ترى الفئة الباقية و المقدرة بنسبة 6.25% بعدم تأثير التكنولوجيا على زيادة كفاءتهم بالعمل.

من خلال قراءة نتائج الجدول نستخلص الدور الفعال الذي تلعبه التكنولوجيا . الحاسوب . في زيادة كفاءة اداء الموظف بالمؤسسة الجامعية، وذلك لما توفره هذه التقنية الحديثة من خدمات و فوائد لمستخدميها، حيث تسهل عليهم العمل و تزيد من السرعة في أدائه، و تمنحهم جودة في عملهم بالإضافة إلى زيادة في مرونة العمل، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم:19 ناهيك أن جل الاعمال الادارية أصبحت تقام بالكمبيوتر، فتصميم البيانات مثلا و تخطيط الاعمال و تنفيذ البرامج لا يتم إلا بوجود الكمبيوتر، كما أن معظم البرامج التي تسهل طريقة العمل كبرنامج " Word " و " Excel " وغيرها من البرمجيات لا تتم إلا بوجود جهاز حاسب آلي، فالتغيرات السريعة الحاصلة تقيد العمل و تعمل على زيادة كفاءة اداء مستخدميها.

3. تحليل البيانات المتعلقة بتأثير التكنولوجيا على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية.

جدول رقم (26): يبين مدى اعتماد إدارة الملحقه على التكنولوجيا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	00	00%
أحيانا	09	11.25%
ابدا	71	88.75%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى اعتماد المؤسسة الجامعية بريقة على التكنولوجيا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية، إذ تشير أغلب اجابات المبحوثين و المقدرة بـ 88.75% ان إدارة المؤسسة لا تعتمد أبدا على التكنولوجيا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية، بينما يرى 11.25% وهي نسبة قليلة من المبحوثين أن المؤسسة الجامعية تستخدم التكنولوجيا أحيانا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية، بينما لم نسجل أي إجابة تقرر بالاعتماد دائما على التكنولوجيا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن إتجاه المبحوثين فيما يخص الاعتماد على التكنولوجيا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية يسير في إتجاه سلبي، و هذا ما أكدته كذلك رئيسة مصلحة الموظفين أثناء مقابلتنا معها، و التي أرجعت ذلك إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها ملحقة ليس من صلاحياتها القيام بوظيفة التخطيط للحصول على الموارد البشرية، بل تقوم بإقتراح المناصب الشاغرة و ترسلها إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية على مستوى جامعة باتنة للقيام بالإجراءات الإدارية و التنظيمية اللازمة، وكما أشارت كذلك أن هذه الإقتراحات نادرا ما تؤخذ بعين الإعتبار بسبب محدودية المناصب الإدارية المخصصة لملحقة بريقة، حتى في حالة نجاح أحد المترشحين في مسابقة التوظيف، فنادرا ما يلتحق للعمل في ملحقة بريقة.

جدول رقم (27): يوضح ما اذا كانت الملحقة تلجا الى الاتصال الالكتروني في عملية الاستقطاب.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	2.5%
لا	78	97.5%
المجموع	80	100%

يعتبر الإستقطاب عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في أي مؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضونها، وتتدعم وظيفة الإستقطاب بإيجاد وسيلة الإتصال الأنسب لليد العاملة المراد إستقطابها، وقد جاءت آراء أغلبية الباحثين كنتيجة معبرة عن عدم اعتماد إدارة المؤسسة الجامعية على الإتصال الإلكتروني في إستقطابها لعاملين جدد، في حين نجد أن نسبة 2.5% وهي نسبة قليلة جدا من الباحثين تؤكد عكس ذلك.

وبقراءة نتائج الجدول نجد أن المؤسسة الجامعية مجال الدراسة لا تستخدم الشبكة الإلكترونية في إستقطابها لعاملين جدد و يرجع السبب في ذلك إلى خصوصية و طبيعة المؤسسة باعتبارها ملحقة ليست من صلاحياتها القيام بوظيفة الإستقطاب الإلكتروني، ناهيك عن عدم توفر شبكة الانترنت بالمؤسسة، بالإضافة إلى غياب ثقافة تنظيمية و إدارية تشجع الإعتماد على هذا النمط في إستقطاب موظفين جدد و هذا ما يؤدي بنا إلى طرح التساؤل التالي : لماذا لا تعتمد الجامعة على الإستقطاب الإلكتروني خاصة و أنه يتناسب مع أغلب الكفاءات التي تتطلبها المؤسسة ؟ (الأساتذة والإداريين على مختلف مستوياتهم).

جدول رقم (28): يوضح مدى اعتماد إدارة الملحق في التوظيف على المواقع الإلكترونية المتخصصة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	01	1.25%
أحيانا	03	3.75%
ابدا	76	95%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم 28 والذي يوضح مدى اعتماد إدارة المؤسسة الجامعية ببريكة في عملية التوظيف على المواقع الإلكترونية المتخصصة، فتشير الأرقام الواردة أن 95% من المبحوثين وهي النسبة الأعلى يرون أن إدارة المؤسسة الجامعية لا تعتمد على المواقع الإلكترونية في عملية التوظيف، فيما يشير 3.75% من المبحوثين أن المؤسسة تعتمد أحيانا على المواقع الإلكترونية في التوظيف و النسبة الأضعف هي 1.25% ممن يعتقدون أن إدارة المؤسسة تعتمد على المواقع الإلكترونية بصفة دائمة في عملية التوظيف.

إن البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين بوضوح أن المؤسسة الجامعية تستبعد اعتمادها على المواقع الإلكترونية المتخصصة في عملية التوظيف.

وفي هذا الإطار إتضح من خلال مقابلتنا مع رئيسة مصلحة الموظفين، أن الجامعة عموما لم تعتمد على هذا الأسلوب من قبل و لو لمرة واحدة، وهذا ما يدعم القول بأن إدارة المؤسسة الجامعية غير مهتمة بتعزيز التوظيف من سوق العمل الإلكتروني، و يمكن أن يرجع إلى عدة أسباب منها:

- إن الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تخضع إلى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة في تنظيم عمليات التوظيف خاصة المواد 75.79.80 منه.
- تستخدم هذه الخدمة - على حد علم الباحث - في بعض الوظائف الإستشارية خاصة في المؤسسات الكبرى مثل مؤسسة سوناطراك.

جدول رقم (29): مدى اعتماد ادارة المؤسسة الجامعية على التوظيف الالكتروني.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	3.75%
لا	77	96.25%
المجموع	80	100%

إن إدخال التكنولوجيا الحديثة على عملية التوظيف في أي مؤسسة، أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية، و خلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو الموظف المشرف على عملية التوظيف، والشخص المرشح لشغل الوظيفة من خلال استخدام شبكة الأنترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة، و الإتصال مباشرة بالموظف المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة و سريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسات الإدارية خاصة في الدول الغربية، فوفقا لدراسة أجريت عام 2006 بالولايات المتحدة الأمريكية توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الأنترنت في عملية التوظيف:

- ✓ يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل عبر استخدام شبكة الأنترنت.
 - ✓ 88% من الأفراد الباحثين عن الوظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الأنترنت.
 - ✓ 60% من الأفراد الباحثين عن الوظائف يرسلون سيرتهم الذاتية و طلبات التوظيف عبر الأنترنت.
 - ✓ 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الأنترنت لوضع سيرهم الذاتية.
- رغم أهمية التوظيف الإلكتروني و إعتماده في الكثير من المؤسسات الإدارية بالدول الغربية، إلا أن الشواهد الميدانية المستقاة من الجدول أعلاه تؤكد عكس ذلك، إذ تبين أن أغلبية إجابات المبحوثين و بنسبة 96.25% عدم إعتماذ إدارة المؤسسة الجامعية على خدمات التوظيف الالكتروني، و يمكن تفسير ذلك بما يلي:

- ✓ طبيعة المؤسسة الجامعية ببريكة باعتبارها ملحقة ليس من صلاحياتها تنظيم مسابقات التوظيف.
- ✓ غياب الشبكة العنكبوتية و نقص الكفاءات المتحكمة في استعمالها، خاصة وأن الشبكة عرضة للقرصنة، خاصة مع التطور الهائل للبرامج المعدة لهذا الغرض، مما يقلل من ضمانات استعمال هذه الشبكة.

- ✓ عدم الثقة في الخدمات الإلكترونية، بسبب ضعف تبلور تقاليد كافية في الإدارة الجزائرية للعمل بدون الوثائق الورقية المختومة.
- ✓ خضوع آليات التوظيف . كما سبق ذكره . بالمؤسسة الجامعية الى قانون الوظيفة العمومية.
- ✓ غياب الدعم السياسي من طرف الدولة الجزائرية لنموذج التوظيف الإلكتروني، وكثرة الاعتماد على النظام التقليدي في عمليات التوظيف.

جدول رقم (30): يوضح ما إذا كانت إدارة المؤسسة الجامعية تشترط التحكم في التكنولوجيا أثناء عملية التوظيف.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	5.2%
لا	78	97.5%
المجموع	80	100%

إن الواقع يبين أن مسألة توظيف اليد العاملة في أي مؤسسة لا ترتبط بدرجة التحكم في التكنولوجيا بقدر ما ترتبط بسوق العمل، لأن ما يلاحظ اليوم، أن التوظيف خاصة في المؤسسات الإدارية أصبح محدودا و ذلك بسبب قلة مناصب الشغل، بإستثناء اللجوء إلى صيغة التعاقد في إطار برنامج المساعدة على الإدماج المهني التي إستحدثتها الدولة الجزائرية، و التي تصل مدتها إلى بضعة أعوام فقط.

و بناءا على المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، إتضح أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 97.5% ترى بأن المؤسسة الجامعية لا تشترط التحكم في التكنولوجيا أثناء عملية التوظيف، و يمكن تفسير ذلك بغياب نص قانوني صريح يقر ذلك، خاصة في قانون التوظيف العمومي، بينما تؤكد الفئة الأخرى عكس ذلك و بنسبة 5.2% إذ تقرر بضرورة التحكم في التكنولوجيا أثناء عملية التوظيف بالمؤسسة الجامعية و يمكن تبرير ذلك من خلال إكتساح التكنولوجيا في العمل المؤسساتي و إرتباطها الشديد بمختلف العمليات الإدارية، كما أن التحكم بالتكنولوجيا يسهل عملية إدماج الموظف الجديد في جو العمل بطريقة سريعة و آنية، وبذلك تستطيع المؤسسة الإستفادة من خدماته بطريقة أسرع.

وعموما يمكن القول بأن المؤسسة الجامعية أصبحت تعتمد على التكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية و البيداغوجية، فيجب عليها مراعاة التحكم في استخدام التكنولوجيا أثناء عملية التوظيف، و ذلك حتى يسهل عليها أداء مهامها بكل سهولة و سرعة و فعالية، و بأقل تكلفة.

جدول رقم (31): يبين مدى إستفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول استخدام التكنولوجيا.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13%	16.25%
لا	67%	83.75%
المجموع	80	100%

تظهر أهمية الإستفادة من الدورات التكوينية في كونها عامل رئيس في مساعدة المورد البشري على مواكبة التطور و الإستجابة لمتطلبات التغيير، سواء أكانت برامج أو أجهزة و التي تؤثر على أداء الأعمال فهي تساهم - الدورات التكوينية - في مرونة قوة العمل من خلال تمكين الأفراد من التحكم أكثر في التكنولوجيا و كذا أساليب العمل، وبما أن التكوين من أهم الوظائف الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية، فإنه من باب أولى إعتبار التكوين في مجال التكنولوجيا ذا أهمية أكبر لاسيما في المؤسسات الإدارية.

و قد جاءت المعطيات الكمية الواردة في الجدول المدون أعلاه، لتوضح أن نسبة 16.25% فقط و هي نسبة قليلة جدا من المبحوثين قد إستفادت من دورات تكوينية حول استخدام التكنولوجيا، و هذا يدل على أن الموظف يسعى و بصورة دائمة لتطوير نفسه و صقل مهاراته، وذلك من خلال التكوين الذاتي او المناقشة مع زملاء العمل و هي تعتبر غير كافية، أما الفئة التي صرحت بعدم إستفادتها من أية دورات تكوينية، فقد كانت نسبتها عالية جدا مقارنة بالفئة الأولى حيث بلغت 83.75% و هذا له أثر سلبي على إعداد و تهيئة المورد البشري للتكيف مع التطورات التكنولوجية، و يمكن تفسير ذلك بـ:

- ✓ طبيعة المنصب و الذي لا يستلزم تكوينا خاصا بل يكفي تمهين بسيط لمزاولة العمل.
- ✓ كون هذه الفئة - الإداريين خاصة- حديثة التوظيف بالمؤسسة، و بالتالي لم تلتحق بعد ببرامج تكوينية و الذي برمج للفئات الأكثر أقدمية منها.
- ✓ عدم تشجيع إدارة المؤسسة لمهندسي الإعلام الآلي على تقديم دورات تكوينية داخلية للموظفين، و إنجازها لبرمجيات تسهل عملهم.

إن من خلال قراءة نتائج الجدول نخلص إلى أن موظفي المؤسسة مجال الدراسة لا يملكون خلفية إدارية ولا تنظيمية مسبقة، بل كل معارفهم و خبرتهم المهنية و التنظيمية اكتسبوها من خلال الممارسة اليومية لنشاطهم عن طريق منهجية التكوين بالمحاولة و الخطأ و ليس بناءا على سياسة تكوينية معدة مسبقا و هذا من شأنه أن يغير من فرص التكيف الجيد للموظفين مع التطورات التكنولوجية الحديثة و الذي يتطلب معارف و خبرات يتعلمها الموظف قبل الانخراط في العمل المؤسسي.

وعموما يمكن القول أنه على إدارة المؤسسة الجامعية أن تدرك أهمية التكوين المؤسسي و ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية داخلية للموظفين، مما يؤدي إلى غرس سلوك مهني إيجابي لدى المستخدمين للتكنولوجيا مما يسهل نوعية و جودة عمل الموظف و يزيد من كفاءة أدائه.

جدول رقم (32): يبين مدى كفاية مدة التكوين.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كافية	00	00%
إلى حد ما	02	15.38%
غير كافية	11	84.61%
المجموع	13	100%

إن العبرة ليست في التكوين فحسب، وإنما كذلك في نوعية التكوين في حد ذاته، والجدول المدون أعلاه يبين مدى كفاية مدة التكوين حول استخدام التكنولوجيا، فقد أفادت إجابات المبحوثين الذين كانت لهم الفرصة في الاستفادة من التكوين في مجال استخدام التكنولوجيا، وبأعلى نسبة تقدر بـ 84.61% بأن مدة التكوين حول استخدام التكنولوجيا هي غير كافية، في حين نجد أن نسبة 15.38% تؤكد بأن مدة تكوينهم كانت كافية إلى حد ما، بينما لم نسجل أي نسبة تؤكد بأن مدة التكوين كانت كافية.

و على العموم و بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول أعلاه، ومن خلال آراء أغلبية الموظفين المستفيدين من التكوين بالمؤسسة الجامعية، فإن مدة التكوين حول استخدام التكنولوجيا هي غير كافية مما يعني أن هؤلاء الموظفين غير راضون نوعا ما بخصوص مدة تكوينهم، ربما لأن هذه الفترة كانت قصيرة، ولم تسمح لهم بالاستفادة أكثر حول التحكم في استخدام هذه التكنولوجيا.

جدول رقم (33): يبين مدى إعتداد الملحقه على التكنولوجيا في تدريب موظفيها.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	00	00%
أحيانا	04	30.76%
ابدا	08	61.53%
المجموع	13	100%

يوضح الجدول المبين أعلاه مدى إعتداد المؤسسة الجامعية على التكنولوجيا في تدريب موظفيها إذ تشير أغلبية المبحوثين و المقدرة بنسبة 61.53% أن إدارة المؤسسة لا تعتمد أبدا على التكنولوجيا في تدريب موظفيها، بينما نجد نسبة 30.76% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة الجامعية تعتمد أحيانا على التكنولوجيا - التدريب الإلكتروني - في تدريب موظفيها.

إن من خلال إستقراءنا لنتائج الجدول يتضح أن المؤسسة الجامعية لا تعتمد على التكنولوجيا - التدريب الإلكتروني - في تدريب موظفيها، و هذا يؤثر سلبا على أدائهم، و يمكن تفسير ذلك بعدة مبررات أهمها:

- ✓ عدم توفر شبكة الإنترنت بالمؤسسة الجامعية.
- ✓ إحتياج بعض المتدربين لمهارات التعامل مع جهاز الإعلام الآلي.
- ✓ غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة في الملحقه لتفعيل هذا النوع من طرق التدريب.
- ✓ صعوبة التدريب إلكترونيا أثناء وقت العمل نظرا للإلتزام بتأدية الأعمال المطلوبة و عدم إمكانية التفرغ للتدريب.

و في الأخير نخلص إلى أن نشر ثقافة التدريب الإلكتروني في المؤسسات الجامعية، يعتبر أمرا في غاية الأهمية، لذا لابد من رسم الخطط لمواكبة هذه التقنية و معاصرة ما يستجد من تقنيات أخرى قد يأتي بها المستقبل، و ذلك لضمان الأداء الجيد للموظفين في العملية الإدارية.

جدول رقم (34): يبين مدى الاعتماد على التكنولوجيا في تقييم أداء المبحوثين من قبل المسؤول عنهم بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	00	00%
أحيانا	14	17.5%
ابدا	66	82.5%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول المبين أعلاه مدى الإعتماد على التكنولوجيا في تقييم أداء الموظفين من قبل المسؤول عنهم، إذ تبين أغلبية إجابات المبحوثين ونسبة 82.5% أن إدارة المؤسسة الجامعية لا تعتمد أبدا على التكنولوجيا في تقييم أدائهم، بينما ترى نسبة 17.5% أن إدارة المؤسسة الجامعية تعتمد أحيانا على التكنولوجيا في تقييم أداء موظفيها من قبل المسؤول عنهم.

و من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن اتجاه المبحوثين فيما يخص الإعتماد على التكنولوجيا في تقييم أدائهم بالمؤسسة الجامعية يسير في اتجاه سلبي و هذا ما أكدته كذلك رئيسة مصلحة الموظفين أثناء مقابلتنا معها و أرجعت ذلك لعدة أسباب منها: ندرة بنوك الأسئلة، صعوبة توفير برمجيات التقييم المعدة باللغة العربية، ناهيك عن إحتمالية حدوث عطل في الأجهزة و البرمجيات أثناء عملية التقييم بالإضافة إلى توقعات إحتتمالات للخلاف في التوجهات، و الدوافع و الإدراك بين المسؤولين و الموظفين وأخيرا اعتقاد بعض الموظفين بعدم أهمية تقييم أدائهم إلكترونيا بسبب عدم وجود عقاب في حالة الأداء الضعيف.

جدول رقم (35): مدى الإعتماد على التكنولوجيا في تسجيل حضور و إنصراف الموظفين بالملحقة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	00%
لا	80	100%
المجموع	80	100%

يبين الجدول أعلاه مدى الإعتماد على التكنولوجيا في تسجيل حضور و إنصراف الموظفين بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة، إذ تشير أغلبية اجابات المبحوثين و بنسبة 100% أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على التكنولوجيا في تسجيل حضور و إنصراف موظفيها، في حين لم نسجل أي نسبة تؤكد عكس ذلك.

إن من خلال قراءة نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة الجامعية لا تعتمد على التكنولوجيا في تسجيل حضور و إنصراف موظفيها و يرجع السبب في ذلك الى إحتفاظ إدارة المؤسسة بالنمط التقليدي - طريقة الإمضاء- في تسجيل الحضور و الإنصراف، بالإضافة إلى أن عملية التحول بشكل كامل إلى النمط الإلكتروني يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تشجع استخدام هذا النمط، بالإضافة إلى غياب أجهزة وتقنيات تكنولوجية متطورة، و بالتالي إلى جهد و خبرة كافية.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من المؤسسات أصبحت تعتمد على التكنولوجيا في تسجيل حضور و إنصراف موظفيها، و نذكر على سبيل المثال ان نظام حضور و وإنصراف الموظفين في مؤسسة جيزي يتم إلكترونيا من خلال تمرير الموظفين بطاقتهم المهنية على ماسح مغناطيسي عند الحضور و الإنصراف، و يمكن للموظف أن يطلع حتى على مواقيت عمله عبر وصلة على شبكة الإنترنت مسامات MONTIMESHEET.

4. تحليل البيانات المتعلقة بأهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (36): يوضح مدى مواكبة المؤسسة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	17.5 %
إلى حد ما	29	36.25 %
لا	37	46.25 %
المجموع	80	100 %

يبين الجدول أعلاه مدى مواكبة المؤسسة الجامعية للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا حيث نجد أن نسبة 17.5 % بالمائة فقط من آراء الباحثين يقرون بأن إدارة المؤسسة تواكب التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة، في حين نجد أن 36.25 % من الباحثين يصرحون بأن المؤسسة مواكبة للتطورات السريعة إلى حد ما في مجال التكنولوجيا الحديثة، و من جهة أخرى نجد أن أغلب الباحثين و الذين تصل نسبتهم بـ 46.25 % بالمائة يصرحون بأن المؤسسة لا تواكب التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الجدول أعلاه يبين أن نسبة معتبرة من الباحثين يقرون بأن المؤسسة مجال الدراسة غير مواكبة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة، وهذا بسبب حرمانهم من الاستفادة من مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة وهذا ما يؤدي بالموظفين في المؤسسة الجامعية و التي عزلت نفسها عن مسايرة التكنولوجيا الحديثة، وعجزت عن التكيف معها، إلا أن يتوقعوا و ينزلوا عن العالم الخارجي فتتصر بذلك معارفهم و يصبح أدائهم روتينيا يؤدونه بملل شديد، لأنهم غير مساهمين للتطورات و التغييرات التي أحدثتها التكنولوجيا، و بالتالي يمكن القول أن ضعف القدرة على مواكبة التطور السريع للوسائل التقنية الحديثة، يحد من الاستخدام الأمثل لها.

جدول رقم (37): يبين ما إذا كان عدم اهتمام إدارة المؤسسة بأهمية التكنولوجيا يحد من استخدامها.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	77.5%
لا	18	22.5%
المجموع	80	100%

إستنادا إلى الجدول الموضح أعلاه والذي يبين مدى تأثير عدم إهتمام إدارة المؤسسة بأهمية التكنولوجيا و دوره في الحد من إستخدامها الأمثل في العملية الإدارية، فالجدول يبين أن 77.5% من المبحوثين يقرون بأن عدم إهتمام الإدارة بأهمية التكنولوجيا يؤدي إلى الحد من إستخدامها الأمثل و بالمقابل عبر ما نسبته 22.5% من المبحوثين أن عدم إهتمام إدارة المؤسسة الجامعية بأهمية التكنولوجيا لا يعيق من إستخدامها على الأداء الأمثل بالمؤسسة.

و بقراءة النتائج المتحصل عليها نستخلص أن دعم إدارة المؤسسة الجامعية و إهتمامها بالتكنولوجيا من خلال إقتناء و إختيار أفضل الوسائل و التقنيات التكنولوجية الحديثة، يعتبر من أهم العوامل و المتطلبات اللازمة لتطبيقها و إستخدامها نحو الأداء الأمثل في العملية الإدارية، و التحول نحو العمل الإلكتروني و غيابها يعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون إستخدامها بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (38): يوضح مدى رغبة المبحوثين في الحفاظ على النمط التقليدي . اليدوي .

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	18	22.50%
أحيانا	49	61.25%
أبدا	13	16.25%
المجموع	80	100%

إن كثرة الأعمال و المهام و تعقدها فرض الوجود إلى الأسلوب الآلي، ورغم ذلك يبقى الإستعانة بالأسلوب اليدوي في العمل مقبول في بعض الأحيان، نظرا لعجز الأسلوب الآلي في أمور محددة على شرط أن لا تكون هذه الإستعانة تغطي على النمط الإلكتروني.

إن من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن 61.25% من مبحوثي الدراسة يستعينون بهذا الأسلوب أحيانا و يمكن تفسير ذلك بعدة تفسيرات منها:

- ✓ خلق مشاكل على مستوى العمل خاصة عند تعطل الأجهزة و عدم القدرة على إصلاحها.
- ✓ القضاء نهائيا على خبرة الموظف بسبب إستحواذ أجهزة الحاسوب على مختلف المهام و العمليات الإدارية.
- ✓ ضعف معظم المبحوثين في كيفية الإستعمال و التحكم في البرمجيات.
- ✓ قلة توفير برامج الحماية و الوقاية من دخول الفيروسات إلى أجهزة الحاسوب.

في حين تؤكد نسبة أخرى من المبحوثين و المقدرة بـ 22.5% أن إستعانتهم بصفة دائمة بالنمط التقليدي في العمل، رغم معرفتهم بعيوب و سلبيات هذا النمط، ويرجع السبب الرئيسي في الإستعانة بالنمط التقليدي إلى عدم التحكم الجيد في إستخدام التكنولوجيا و ذلك نتيجة قلة فرص الإستفادة من التدريب، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل تتطلب ذلك، فهناك مهام يصعب إنجازها إلكترونيا ككتابة المراسلات و الإعلانات المستعجلة للطلبة و الأساتذة، بالمقابل نجد 16.25% نادرا ما يستعينون بالأسلوب اليدوي في إدارة المؤسسة و يفسر ذلك بالتحكم الجيد في إستخدام التكنولوجيا، و إستفادتهم من فرص التدريب.

من خلال قراءة نتائج الجدول يتبين أن نسبة معتبرة من المبحوثين لديهم رغبة في الحفاظ و الإستعانة بالأسلوب التقليدي في العمل، و الذي يمكن أن يرجع إلى صعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستخدمة، و بالتالي يمكن القول أن كثرة الإستعانة بالنمط التقليدي في العمل يشكل إحدى المعوقات التي تحد من الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (39): يبين المعوقات التي تواجه المبحوثين أثناء إستخدامهم للتكنولوجيا.

المعوقات	التكرارات	النسبة المئوية
قلة التكوين	77	96.25%
عدم التحكم الجيد في إستخدامها	59	73.75%
ضعف التحكم في اللغات الأجنبية	13	16.25%
قلة الكوادر التقنية المتخصصة	66	82.5%
المخاطر الصحية للموظفين	07	8.75%

بالرغم من إيجابيات إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية، كما لاحظنا في الجداول السابقة، إلا أن للتكنولوجيا جانب من المعوقات و التي قد تشكلها لدى مستخدميها، و هذا ما تشير إليه البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، إذ يرى 96.25% من المبحوثين على أن أهم الصعوبات التي يواجهونها في إستخدامهم للتكنولوجيا هي عدم توفر التدريب الكافي، تلتها نسبة 82.5% تؤكد على أن هذه الصعوبات تكمن في قلة الكوادر التقنية المتخصصة بالمؤسسة، في حين ترى نسبة 73.75% بأن تلك المعوقات تتمثل في عدم التحكم الجيد في إستخدامها، بينما تؤكد نسبة 16.25% أن معوقات إستخدام التكنولوجيا بالنسبة لهم تتمثل في ضعف التحكم في اللغات الأجنبية وأخيرا جاءت الأضرار الصحية بنسبة 8.75%.

و ما يمكن أن نخلص إليه، هو أن موظفي المؤسسة الجامعية مجال الدراسة يؤكدون و بالأغلبية من خلال إجاباتهم بأن أبرز الصعوبات، التي يواجهونها عند استخدامهم للتكنولوجيا تتمثل في قلة التدريب، وقلة الكوادر التقنية المتخصصة و ذلك في حالة حدوث أعطال على مستوى الأجهزة الإلكترونية، كما أن عدم التحكم الجيد في إستخدامها تعتبر أهم العقبات التي تواجه المستخدم، كما أننا لا

نستطيع أن ننكر ضعف التحكم في اللغات الأجنبية و الأضرار الصحية كقصر النظر مع طول الإستخدام، إلا أن هاتين الصعوبتين أقل تأثيراً من الصعوبات الأخرى على حد قول المبحوثين.

جدول رقم (40): يبين مدى تأثير عدم الإستقرار الوظيفي في الحد من إستخدام التكنولوجيا.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	42.5%
لا	29	36.25%
أحيانا	17	21.25%
المجموع	80	100%

من أجل معرفة مدى تأثير عدم الإستقرار الوظيفي في الحد من الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا في المؤسسة الجامعية، نستقرئ البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، و التي تبين أن نسبة 42.5% من المبحوثين يرون أن عدم الاستقرار الوظيفي يساهم في الحد من إستخدام التكنولوجيا، بينما 36.25% من المبحوثين يقرون بعدم تأثير عدم الاستقرار الوظيفي على استخدام التكنولوجيا في المؤسسة ، فيما وجدنا كذلك أن نسبة 21.25% من المبحوثين يرون أن عدم الإستقرار الوظيفي يساهم أحيانا في الحد من الإستخدام الأمثل لهذه لتكنولوجيا.

من خلال القراءة الأولية للإحصاءات الواردة في الجدول نلاحظ أن الإستقرار الوظيفي في المؤسسة غير متوفر بشكل كبير، مما يؤثر على إستخدام التكنولوجيا و التحكم فيها، و يمكن إرجاع ذلك إلى عدة مبررات نذكر منها:

✓ أن أغلبية الموظفين حديثي العهد بالمؤسسة، بحيث لا تتجاوز مدة خدمتهم 3 سنوات بالمؤسسة و بالتالي لا يملكون خبرة كبيرة في العمل و كذلك في العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى عدم إستقرارهم الوظيفي و بالتالي صعوبة تحكمهم في التكنولوجيا.

✓ قلة فرص التوظيف الدائم بالمؤسسة الجامعية، واكتفائها بالتشغيل المؤقت - عقود ما قبل التشغيل - وهذا ما يسبب عدم الإستقرار الوظيفي لديهم، فالموظف المؤقت لا يفكر في إكتساب الخبرة ومحاولة التحكم في إستخدام التكنولوجيا - مادام وجوده غير دائم في المؤسسة- بقدر ما يفكر في منصب عمل دائم.

✓ إن عدم توافق الاختصاص مع منصب العمل . نتيجة للتوظيف العشوائي . يضر بالسير الحسن للعملية الإدارية داخل المؤسسة الجامعية، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي بالشكل الذي يمنح للموظف الرغبة في مواكبته للتطورات التكنولوجية و محاولة إستخدامها و التحكم فيها، ولقد لمسنا هذا من خلال الملاحظة و المعاشية اليومية للموظفين خاصة موظفي في اطار جهاز المساعدة على الادماج المهني و موظفي عقود ما قبل التشغيل حيث يصدر الموظف إشارات تدل على عدم الإستقرار و الرضى التام عن العمل، و هذا ما عبرت عنه أحدى الموظفات . في إطار جهاز المساعدة على الادماج المهني . قائلة:

" لا أشعر على الإطلاق بالإرتياح في منصب عملي الذي لم أجد غيره، لأنه لا يتوافق مع تخصصي . أدب عربي . و بالتالي لا أستطيع إستغلال ما درسته في الجامعة في العمل الإداري الذي أقوم به، و لكن رغم هذا أحاول تأدية المهام التي تسند إلي....".

✓ إن عدم خضوع الموظفين لبرامج تدريبية و تكوينية مناسبة حول استخدام التكنولوجيا على مستوى المؤسسة الجامعية يمثل تهديدا كبيرا لإستقرارهم الوظيفي نتيجة للصعوبات التي تواجههم في التعامل مع هذه التقنيات الحديثة التي تحول دون الإستخدام الأمثل لهذه الأخيرة.

و منه نستنتج أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين التكنولوجيا و الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، فإستخدام التكنولوجيا و التحكم فيها يعتمد إلى حد كبير على مدى إستقرار الموارد البشرية، و عدم إستقرارهم في العمل يعيق و يحد من إستخدامها الأمثل بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (41): يبين مدى تأثير كثرة الأعطال بالأجهزة الإلكترونية و ضعف صيانتها على استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	57.5%
لا	34	42.5%
المجموع	80	100%

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بمدى تأثير كثرة الأعطال بالأجهزة الإلكترونية و ضعف صيانتها على استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة الجامعية، فكانت 57.5% من إجابات المبحوثين تؤكد على أن كثرة الأعطال بالأجهزة الإلكترونية وضعف صيانتها يعيق من استخدام التكنولوجيا و الذي يرجع إلى الصعوبات التي تعيق عملية الصيانة و التي تتعلق بنقص التكوين بالدرجة الأولى، وقلة خبرة الموظف ، بالإضافة إلى قلة الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسوب، وفي هذا الإطار يوضح لنا أحد مهندسي الإعلام الآلي قائلاً: " في حالة وقوع عطل معين، نقوم بإصلاحه بالإعتماد على إمكانياتنا الخاصة، ولكنه في بعض الأحيان يتطلب الأمر الإستعانة بمصلي الأجهزة الإلكترونية من خارج المؤسسة، مما يعيق عملية الإصلاح بسرعة و يؤدي إلى تعطيل سريان العمل الإداري " .

وفي مقابل الفئة السابقة، نجد فئة أخرى من المبحوثين والمقدرة بنسبة 42.5% ترى أن كثرة الأعطال بالأجهزة الإلكترونية وضعف صيانتها لا يعيق استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية، ويفسر ذلك حسب تصريح العديد من الموظفين هو لجوئهم إلى الصيانة الأولية، إذ أن هذا النوع من الصيانة لا يحتاج إلى خبرة تقنية عالية، فبإمكان أي موظف أن يكون له القدرة و المهارة المكتسبة من خلال سنوات العمل و تعوده على نفس الأعطال، أو نتيجة إستفادته من التكوين خارج المؤسسة، ان يصلح جهاز الحاسوب، ومما تجدر الإشارة إليه رغم بساطة، الصيانة الأولية، الا ان الموظف الجديد لا يمكن القيام بها، فعملية الصيانة تحتاج إلى قدرة علمية و معرفية كبيرة، و خبرة طويلة و إستطلاع علمي و تكنولوجي واسع.

من خلال نتائج الجدول نستطيع القول بأن كثرة الأعطال من أبرز معوقات استخدام التكنولوجيا، فرغم الميزات الايجابية العديدة التي تتميز بها، إلا أنها تحتوي على بعض المساوئ و السلبيات و التي من بينها قابلية الآلة للعطب و صعوبة صيانتها، مما يعيق استخدامها و يزيد في تعطيل العمل و بالتالي التأخر في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه فإن من أكثر الطلبات ضرورة هو الاهتمام بالمرءود البشري، من خلال زيادة فرص التدريب من أجل الاستفادة أكثر من التطبيقات التكنولوجية.

جدول رقم (42): يوضح تأثير ضعف برامج الحماية للمعلومات و البيانات على استخدام التكنولوجيا.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	17	21.25%
أحيانا	53	66.25%
أبدا	10	12.5%
المجموع	80	100%

الجدول أعلاه يبين مدى تأثير ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات على استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة مجال الدراسة، فالأرقام الواردة تشير إلى أن 66.25% من المبحوثين يرون أن ضعف برامج الحماية للمعلومات و البيانات يعيق أحيانا من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، في حين نجد 21.25% من المبحوثين يرون أن ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات يعيق استخدام التكنولوجيا بشكل دائم، بينما نجد بالمقابل أن 12.5% من المبحوثين لا يرون أبدا أن ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات يعيق من استخدام التكنولوجيا.

وفي هذا الإطار و بناء على نتائج الجدول يمكن القول أن هاجس الصعوبات التقنية يبقى كبير لمستخدمي جهاز الكمبيوتر، و ذلك نظرا للانتشار الواسع للفيروسات الإلكترونية في الحواسيب، والتي من شأنها أن تؤدي إلى إتلاف الملفات أو مسحها تماما، وهذا ما يعطل أداء الموظفين في القيام ببعض وظائفهم، ويحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، و بالتالي فإن التحدي الجديد لإدارة المؤسسة هو مدى قدرتها على التغلب على مخاطر التلوث بالفيروسات، بتوفير برامج الحماية من أجل ضمان الاستخدام الجيد لهذه التقنية الحديثة و زيادة مردود أداء موظفيها .

جدول رقم (43): يبين مدى تأثير ضعف المتابعة و التطوير للبرمجيات على الحد من الاستخدام الامثل للتكنولوجيا.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	51.25%
إلى حد ما	33	41.25%
لا	06	7.5%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه تأثير ضعف المتابعة و التطوير للبرمجيات على الحد من استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية، حيث كلما كان هناك ضعف في المتابعة و التطوير للبرمجيات كلما أعاق و حدّ من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، و هذا ما تبينه البيانات الواردة في الجدول حيث نجد 51.25% من المبحوثين يقرّون أن ضعف المتابعة وصعوبة إستعمال بعض البرامج و البرمجيات الخاصة بالعمل يعتبر من أهم عقبات استخدام التكنولوجيا، في حين نجد أن 41.25% من المبحوثين يصرّحون بأن ضعف المتابعة و التطوير للبرمجيات يعيق إلى حد ما من استخدام التكنولوجيا، و من جهة أخرى نجد أن فئة قليلة من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 7.5% يصرّحون بأن ضعف المتابعة و التطوير للبرمجيات لا يعيق من الاستخدام الامثل للتكنولوجيا.

من خلال قراءة نتائج الجدول نخلص إلى أن البطء في متابعة تحديث و تطوير البرمجيات و صعوبة إستخدامها بالعمل، و ذلك بسبب ضعف بعض الإجراءات الإدارية الروتينية، وقلة الدعم المالي اللازم، يعتبر من أهم العقبات التي تواجه الموظف في استخدام التكنولوجيا، مما يحتم عليه أن يكون على دراية تامة بالبرامج لكي يستطيع إستغلالها على أحسن وجه.

جدول رقم (44): يبين مدى وجود ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الإلكترونية بملحقة بركة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	25%
لا	52	65%
بدون إجابة	08	10%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الذي يبين مدى وجود ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة الجامعية . بركة . نجد أن أعلى نسبة و المقدرة بـ 65 % من إجابات المبحوثين تنفي وجود ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الإلكترونية على مستوى ملحقة بركة، في حين نسجل نسبة 25% تؤكد على وجود ميزانية خاصة لشراء الأجهزة الإلكترونية بالمؤسسة، في حين إمتنع ما نسبته 10% عن الإجابة.

و ما يمكن أن نخلص إليه على ضوء هذه النتائج، هو عدم وجود ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة التكنولوجية على مستوى المؤسسة الجامعية، وذلك بسبب غياب الإستقلالية المالية، و هو ما سيؤثر سلبا على دور و فعالية الأجهزة التكنولوجية على مختلف أنشطة و أهداف المؤسسة الجامعية، وعلى زيادة كفاءة أداء موظفيها و بالتالي فإنه يمكن القول أن من أهم المعوقات التي تحد من إستخدام التكنولوجيا هو عدم توفر ميزانية مخصصة لها.

جدول رقم (45): يوضح مدى كفاية الميزانية المخصصة لتصميم و تطوير برامج و تطبيقات التكنولوجيا.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كافية	00	%00
إلى حد ما	04	%14.28
غير كافية	16	%57.14
بدون إجابة	08	%28.57
المجموع	28	%100

يوضح الجدول الموضح أعلاه مدى كفاية الميزانية المخصصة لتصميم و تطوير البرمجيات و تطبيقات التكنولوجيا بإدارة ملحقة بركة، ف 57.14% من المبحوثين يقرون بأن الميزانية المخصصة لإقتناء الأجهزة التكنولوجية و تطوير البرمجيات غير كافية، ذلك أن تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة الجامعية يتطلب تكاليف مالية معتبرة، و هذا نتيجة لإرتفاع أسعار الوسائل التكنولوجية و تكلفة صيانتها الدورية، كما ترى نسبة 14.28% أن الميزانية المخصصة لإقتناء التكنولوجيا كافية إلى حد ما، أما 28.57% من المبحوثين إمتنعوا عن الإجابة.

إذن من خلال نتائج الجدول نستخلص أن عدم توفير ميزانية كافية لإقتناء الوسائل التكنولوجية يعيق استخدام التكنولوجيا في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة الجامعية.

5. مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء تساؤلاتها:

بعد القيام بإعداد الفصول النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة ضمن التراث النظري، و كذا الدراسة الميدانية التي أعطت للدراسة خصوصية في المجالات الثلاث: المكاني، البشري و الزمني فإنه من المفروض على كل دراسة أن تحمل نوعا من التفاعل و الحركية بين المؤشرات النظرية و الميدانية لذلك يأتي هذا العنصر للكشف عن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، و التي تعكس و تعبر عن طبيعة العلاقة القائمة بين التكنولوجيا و دورها في إدارة الموارد البشرية، و عليه فنحن في هذه الدراسة و الموسومة بدور التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية.

انطلقنا من التساؤل الرئيسي الى أي مدى تستخدم جامعاتنا هذه التكنولوجيا المتطورة، و بالخصوص جامعة باتنة بكيائتها، معاهدها، و ملحقتها ببريكة؟

و قد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أربعة تساؤلات فرعية هي:

- (1) ما هو واقع استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية؟
- (2) الى أي مدى تساهم التكنولوجيا في تطوير كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة الجامعية ؟
- (3) هل يوجد تأثير للحاسب الالي - التكنولوجيا - على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟
- (4) ما هي اهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ؟

و فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل اليها على ضوء تساؤلات الدراسة:

1.5. مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الأول "ما هو واقع استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية؟".

استنادا الى الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 10 و الذي يبين اهم التقنيات و الوسائل التكنولوجية المتوفرة بإدارة المؤسسة الجامعية ببريكة، نجد أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين تؤكد على توفر جهاز حاسوب بالمؤسسة، مما يفسر حاجة هذه الأخيرة للحواسيب واستخدامها لها في مختلف العمليات الإدارية، كما أجاب كذلك 83.75% من المبحوثين على توفر البرمجيات بإدارة المؤسسة، في حين تؤكد نسبة 100% من إجابات المبحوثين على عدم توفر شبكة الأنترنت و الاكسترنات بالمؤسسة في حين هناك نسبة 96.25% تؤكد على عدم توفر الشبكة الداخلية (انترانت)، كما تؤكد نسبة 97.5% من إجابات المبحوثين على عدم توفر البريد الالكتروني بالمؤسسة مجال الدراسة.

أما عن تقييم مستوى التكنولوجيا المعتمد بالمؤسسة مجال الدراسة، فقد اكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة متوسطة على العموم، و قد مثلوا نسبة 70%، و هي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة المبحوثين الذين اجابوا بأن التكنولوجيا المستخدمة بسيطة و المقدرة بـ 26.25%، في حين بلغت نسبة الذين اجابوا بأن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة تعتبر حديثة بـ 3.75%، و هذا أن دل أنما يدل على أن إدارة المؤسسة تستخدم تقنيات تكنولوجية شائعة مثل أجهزة الحاسوب و ذلك لما له من دور كبير في طبيعة العمل الوظيفي و كذلك نتيجة لتوفره في أماكن العمل.

كما عبر معظم المبحوثين بنسبة 50 %، أن المؤسسة الجامعية مسايرة نوعا ما للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

ووضحت لنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 13، أن نسبة الذين يرون أن أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمؤسسة مجال الدراسة مناسبة لإدارة الموارد البشرية الكترونيا نسبة عالية، اذ تمثل 83.75% من مجموع المبحوثين، و يفسر ذلك بالجهود التي بذلتها إدارة المؤسسة من اجل اقتناء أجهزة حاسوب ذات جودة عالية، مما يؤدي الى الاستخدام الفعال لهذه التقنية المعاصرة في كافة مجالات العمل، وهذا ما يمكن الاستفادة منها بما يخدم النظام الإداري و الاكاديمي بالمؤسسة.

أما في ما يخص مدى ملائمة أنظمة المعلومات الإدارية بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا، تفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14، أن 67.5 % من المبحوثين يرون أن أنظمة المعلومات الإدارية غير مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا بالمؤسسة الجامعية، و 25% من المبحوثين يرون أنها مناسبة الى حد ما لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا، و يعبر 7.5% من المبحوثين أن أنظمة المعلومات مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا.

كما بينت نتائج الدراسة أن كل المبحوثين و بأغلبية مطلقة 100% تؤكد أن كل الأقسام و مصالح المؤسسة الجامعية بريقة تتوفر على جهاز كمبيوتر و تستخدمه في مختلف أعمالها الإدارية مما يفسر دوره الكبير في تسير المهام و الوظائف، و بالتالي فإن توفره، أصبح ضرورة من ضروريات المؤسسة الحديثة.

و تفيد الشواهد الإحصائية من الجدول رقم 16، أن جميع المبحوثين دون استثناء في المؤسسة مجال الدراسة، يؤكدون على عدم توفر شبكة ربط الكترونية بين جميع اقسام المؤسسة، و قد مثلوا نسبة 100%، ويفسر ذلك نتيجة لبعض العراقيل أهمها: حادثة تأسيس المؤسسة، وعدم توفر شبكة الأنترنت، قلة الدعم المالي، بالإضافة الى قلة الكوادر الفنية المتخصصة.

كما توصلت نتائج الدراسة الى توفر موقع الكتروني خاص بالمؤسسة يفيدها في تزويد جمهورها الداخلي و الخارجي بالمعلومات المهمة حول المؤسسة، و هذا ما عبر عنه 58.75% من المبحوثين، في حين عبرت فئة من المبحوثين على عدم توفر موقع الكتروني خاص بالمؤسسة، و قد بلغت نسبتهم 41.25 %.

من خلال التحليل و التفسير الموضوعي و المنطقي للنتائج الجزئية الخاصة بالتساؤل الأول نتوصل الى أن المؤسسة الجامعية ببريكة رغم توفرها على التكنولوجيا متمثلة في أجهزة حاسوب بمواصفات ذلا جودة عالية و في مختلف اقسام و مصالح إدارة المؤسسة إضافة الى ملاءمتها لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و رغم امتلاكها لموقع الكتروني من شأنه أن يكون بمثابة همزة وصل بين موظفيها الا أنه موقع صوري شكلي ولا يعد أن يكون واجهة للإعلام لا غير، إلا أننا سجلنا من خلال إجابات المبحوثين و من خلال ملاحظتنا الشخصية اثناء الدراسة الميدانية، ضعف للبنية التحتية التكنولوجية وذلك بسبب عدم توفر مختلف الوسائل و التقنيات التكنولوجية الحديثة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد للمؤسسات الجامعية اليوم على الاستخدام المكثف للتقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل، زيادة على ذلك فأن الاهتمام ببناء البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات الجامعية يرفع من مكانتها التنافسية و يعمل أكثر على ضمان السير الحسن للعمل و لهذا يمكن القول بأن البنية التحتية التكنولوجية تعد القلب النابض للمؤسسة الجامعية، خاصة و نحن في عصر اقتحمت فيه التكنولوجيا كافة مجالات الحياة و من هنا تبرز أهمية التجهيز السليم والاعداد القوي للتكنولوجيا الحديثة والمتطورة من حيث توفر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية، واستمرار عمليات الدعم الفني لكي تسهم مجتمعة في تحقيق اهداف المؤسسة الجامعية، مما يؤدي الى تقديم افضل و اجود الخدمات للطلبة و الموظفين.

و بربط هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة و بوجه خاص الدراسة التي قامت بها الباحثة عزيزة عبد الرحمان العتيبي و الموسومة بـ "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية بالأكاديمية الدولية الاسترالية و ذلك سنة 2011/2010، نجد أنها تتفق مع النتائج المتوصل إليها من حيث توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تمثلت في توفر أجهزة حاسوب مختلفة و أجهزة الخادم بإعداد مناسبة، ناهيك عن تقديم الحماية اللازمة للبيانات و استمرار الدعم الفني للمستخدمين و الاعتماد المكثف على التقنيات الحديثة.

كما نجد أنها تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث عبد الله عودة الرواحنة في مجموعة الاتصالات الأردنية و الموسومة بـ "اثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين" وذلك سنة 2013، من حيث توفر أجهزة الحاسوب و الخوادم و شبكة الاتصالات الداخلية وخط الأنترنت المستخدم، الطابعات، اصف الى ذلك مستوى الحماية الجيد الخاص بالأجهزة الموجودة في إدارة الموارد البشرية.

2.5. مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الثاني: والذي مفاده "الى أي مدى تساهم التكنولوجيا في تطوير كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية؟".

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الاطلاع على إجابات المبحوثين أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية يؤدي الى التحسين في أداء عملهم الوظيفي، و قد بلغت نسبتهم 95%، فيما تعبر نسبة 05 % من إجابات المبحوثين على عدم مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائهم وهذا ما يؤكد الجدول رقم 17 .

اما فيما يخص طبيعة التحسين في الأداء نتيجة استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة، فقد أجاب 91.25% من المبحوثين أن هذه التكنولوجيا تسمح لهم بتأدية مهامهم بسرعة عالية، بينما يرى 83.75% من المبحوثين أن هذه التكنولوجيا تمنحهم جودة عالية في تأدية مهامهم، فيما عبر 67.5% أن استخدام التكنولوجيا تمنحهم مرونة اكبر في العمل.

ان هذه الشواهد لدليل قاطع على أهمية التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية، فباستخدام التكنولوجيا يؤدي الى التخلص من الإجراءات الروتينية، مما يسهل و يسرع في أنجاز الاعمال الإدارية، ويعطيها جودة اكبر، كما أنه باستخدام التكنولوجيا يؤدي الى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين، مما يؤدي الى إضفاء مرونة اكبر في العمل، و هذا بدوره يؤدي الى تحسين مستوى الأداء.

كما تؤكد الشواهد الإحصائية الميدانية و التي تحصلنا عليها من الجدول رقم 19 ،أن نسبة 45% من إجابات المبحوثين ترى أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية قد ساهم في اكسابهم طرق حديثة في العمل، كما ترى نسبة 36.25% من إجابات المبحوثين أن التكنولوجيا المستخدمة تساهم الى حد ما في اكسابهم طرق حديثة في العمل، و بالمقابل نجد 18.75% من إجابات المبحوثين ترى عكس ذلك، أي عدم مساهمة التكنولوجيا في اكسابهم طرق حديثة في العمل. و يمكن تفسير ذلك بأن معظم المبحوثين يحبذون استخدام جهاز الحاسوب في أداء العمل الاداري، و ذلك باعتباره الوسيلة الأمثل لتصميم الملفات، و القيام بالوظائف، زيادة على احتوائه على بعض البرامج و البرمجيات، مما أدى الى الحد من التعامل مع النظام الورقي و التحول الى النظام الالكتروني، و بالتالي الدقة و السرعة في الأداء و هذا ما اكسب الموظفين في ادارة المؤسسة أساليب حديثة في العمل.

كما توصلت نتائج الدراسة الى أن 96.25% من المبحوثين يرون أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية قد ساهم في تسهيل عملهم، في حين يرى 3.75% و هي نسبة ضئيلة جدا من إجابات المبحوثين عكس ذلك.

كما بينت الشواهد الامبريقية المستقاة من الجانب الميداني أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة مجال الدراسة يتضمن نتائج إيجابية على العموم، حيث تعمل على اختصار الوقت و هذا ما أكدته 78.75% من إجابات المبحوثين، كما ترى نسبة 52.5% من المبحوثين بأن الإيجابيات الناتجة عن استخدام التكنولوجيا تتمثل في دقة انجاز العمل، بينما تؤكد فئة أخرى من المبحوثين بلغت نسبتهم ب 48.75 % بأن إيجابيات استخدام التكنولوجيا تتمثل في توفير جهد الموظفين، و هذا ما يؤكده الجدول رقم 22.

و بناء على ما سبق و من خلال اراء المبحوثين عن إيجابيات التكنولوجيا في المجال الوظيفي يتضح أهمية و ضرورة توفر التكنولوجيا للرفع من مستوى أداء عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية.

وفيما يخص دور التكنولوجيا في التغيير من نمط العمل بالمؤسسة الجامعية، فتشير البيانات حسب الجدول رقم 23 أن نسبة 58.75 % من المبحوثين ترى أن استخدام التكنولوجيا أدى الى تغيير في نمط العمل كليا، بينما 28.75% من المبحوثين ترى أن نمط العمل تغير جزئيا نتيجة استخدام التكنولوجيا وعلى العكس من ذلك تماما نجد 12.5% من المبحوثين ترى أن التكنولوجيا المستخدمة لم تعد تؤد الى تغيير في نمط العمل.

إن من خلال النتائج السابقة الذكر يتضح دور التكنولوجيا في تغيير الطرائق التي تؤدي بها مهامهم في العمل سواء كان هذا التغيير كلي أو جزئي، و هذا يوصلنا الى أن استخدام تكنولوجيا الحاسوب كان لها اثار عميقة في العمل الإداري، و بالتالي كنتيجة حتمية تأثيرها في المهارات التي تؤدي بها داخل المؤسسة، و هذا كله يدعم ما تطرقنا اليه في الشق النظري و هو أن استخدام التكنولوجيا سيؤدي الى احداث اثار عميقة في المهارات البشرية و الأفكار و كذا أساليب و طرائق العمل.

و تفيد الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة فيما يخص دور التكنولوجيا المستخدمة في التخفيف من ضغوط العمل، نجد أن نسبة 82.5% من المبحوثين ترى أن التكنولوجيا المستخدمة تساهم في التخفيف من ضغوط العمل عليهم، و بالمقابل نجد فئة ضئيلة من المبحوثين و المقدرة ب 17.5% ترى عكس ذلك، و هذا ما يوضحه الجدول رقم 24 .

اما فيما يخص تأثير التكنولوجيا على زيادة كفاءة اداء الموظف بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة، حيث ورد في الجدول رقم 25 و الذي يوضح تأثير استخدام التكنولوجيا على الزيادة في كفاءة اداء الموظف، حيث اشارت البيانات أن 70% من المبحوثين يقررون بتأثير التكنولوجيا على زيادة كفاءة أدائهم في العمل، و 23.75% يرون أن استخدام التكنولوجيا يؤدي في بعض الأحيان الى الزيادة في كفاءة أدائهم، و بالمقابل نجد فئة ضئيلة من المبحوثين و المقدرة نسبتهم ب 6.25 % ترى أن للتكنولوجيا المستخدمة تأثيرا سلبيا على زيادة كفاءة أداء مستخدميها.

من خلال التحليل و التفسير الموضوعي و المنطقي للنتائج الجزئية للتساؤل الثاني نصل الى إجابة عن هذا التساؤل من خلال نتيجة مفادها أن هناك علاقة دالة و مرتبطة ارتباطا وثيقا بين استخدام التكنولوجيا و تطوير كفاءة أداء مستخدميها بالمؤسسة الجامعية.

حيث أنه مع استخدام التكنولوجيا في المؤسسة تحقق اكبر قدر ممكن من التحسين في أداء الموظفين، و قد تمثل هذا التحسين في السرعة و الجودة في الأداء، زيادة على ذلك إضفاء مرونة اكبر في العمل، كما أنه مع الاستخدام المكثف للتكنولوجيا-جهاز الحاسوب- أدى الى تسهيل العمل، و بالتالي هذا سيؤدي الى تغيير في أنماط العمل و اكتساب الموظفين أساليب حديثة في أداء مختلف العمليات الإدارية. اصف الى ذلك فان الاتار التي الحقها التكنولوجيا على الموارد البشرية ساعدت في رفع أدائهم و هذا من خلال اختصار الوقت، الدقة في انجاز العمل، و توفير الجهد، زيادة على ذلك فالتكنولوجيا

ساهمت في التخفيف و التقليل اكثر من ضغوطات العمل اليومية، و هو ما أدى الى الرفع من مستوى كفاءة أداء مستخدميها بالمؤسسة.

وعليه فان لاستخدام التكنولوجيا في المؤسسة دورا كبيرا واثرا على المورد البشري في زيادة و تطوير كفاءة أدائه، و على المؤسسة في تحقيق أهدافها، و بالتالي نجد أن هذا التساؤل محق.

وبربط هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة و بوجه خاص الدراسة التي قام بها الباحث عبد الرحمان القري و الموسومة ب" تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اثرها على إدارة الموارد البشرية" دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة و ذلك سنة 2011/2010، نجد أنها تتفق مع النتائج المتوصل اليها، حيث توصلت الدراسة الى أنه باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تأتي تسهيلات و مزايا تخدم المورد البشري، كما أنها تساعد في دقة المعلومات، ربح الوقت، التخلص من الاعمال الإدارية الروتينية، تحقيق زيادة، سرعة، كفاءة و جودة العملية الادارية، و بالتالي فان استخدامها أدى الى أداء افضل لمستخدميها، كما أنها تتفق مع النتائج المتوصل اليها في الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث مراد رايس بمؤسسة سوناطراك و الموسومة ب" اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة " و ذلك سنة 2005/2004، حيث توصلت الى أن اهم الاثار التي حققتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية الرفع من كفاءة و إنتاجية المورد البشري داخل التنظيم كنتيجة لتقليص التكاليف و ضغوطات العمل الكلاسيكية.

3.5. مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الثالث: "هل يوجد تأثير للتكنولوجيا - الحاسب الالى - على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية ؟" من خلال مناقشة و تحليل متغيري هذا التساؤل توصلنا الى النتائج التالية:

أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة أن 88.75% من المبحوثين ترى أن المؤسسة لا تستخدم التكنولوجيا ابدا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية و 11.25% من المبحوثين ترى أن ادارة المؤسسة تستخدم التكنولوجيا أحيانا في عملية التخطيط للحصول على الموارد البشرية، اما عن اعتماد المؤسسة الجامعية مجال الدراسة على الاتصال الالكتروني في عملية الاستقطاب، فنجد أن نسبة 97.5% من المبحوثين ترى عدم الاعتماد على الاتصال الالكتروني في عملية الاستقطاب، و يفسر ذلك بسبب طبيعة و خصوصية المؤسسة باعتبارها ملحقة

ليس من صلاحيتها القيام بوظيفة الاستقطاب الالكتروني، ناهيك عن عدم توفر الشبكة العنكبوتية زيادة على ذلك غياب ثقافة تنظيمية و ادارية تشجع الاعتماد على هذا النمط في استقطاب موظفين جدد.

ومن الجدول رقم 28 تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من إجابات المبحوثين، عبرت على عدم الاعتماد على المواقع الالكترونية في عملية توظيف مواردها البشرية و التي قدرت بنسبة 95% بينما نجد 3.75% من المبحوثين ترى أن إدارة المؤسسة تعتمد أحيانا على المواقع الالكترونية في عملية التوظيف، و عبرت نسبة 1.25% و هي ضئيلة جدا من المبحوثين ترى أن المؤسسة تعتمد دائما على المواقع الالكترونية في عملية التوظيف.

وتفيد الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها من الجدول رقم 29 أن هناك اجماع للمبحوثين و بنسبة 96.25% ترى أن ادارة المؤسسة الجامعية ببريكة لا تستخدم نظام التوظيف الالكتروني لاستقطاب موظفين جدد يشتغلون بالمؤسسة، و يفسر ذلك بطبيعة المؤسسة و خصوصيتها باعتبارها ملحقة ليس من صلاحيتها تنظيم مسابقات التوظيف، بالإضافة الى غياب الثقة في الخدمات الالكترونية و ذلك بسبب ضعف تبلور تقاليد كافية في الإدارة الجزائرية تعمل بدون الوثائق الورقية المختومة، ناهيك عن خضوع اليات التوظيف بالمؤسسة الجامعية الى قانون الوظيفة العمومية.

وفيما يخص التحكم في التكنولوجيا كشرط أساسي في التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة، فان الشواهد حسب الجدول رقم 30 تفيد أن نسبة 97.5% من المبحوثين ترى أن المؤسسة لا تشترط التحكم في التكنولوجيا اثناء عملية التوظيف.

اما بخصوص العملية التكوينية و مدى استفادة الموظفين من دورات تدريبية تؤهلهم للاستخدام الجيد و التحكم في هذه التكنولوجيا، فقد أجاب اغلبية المبحوثين و بنسبة 83.75% بأنهم لم يستفيدوا من أي دورات تكوينية حول استخدام التكنولوجيا، في حين أجاب 16.25% فقط باستفادتهم من دورات تكوينية، و لكنها غير كافية و هذا ما عبر عنه بنسبة 84.61% من المبحوثين المستفيدين من الدورات التكوينية، وهذا من شأنه أن يشكل عائق في استخدام هذه التكنولوجيا، و بالتالي عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولهذا فان الدورات التكوينية تعتبر ضرورية و عامل رئيسي في مساعدة المورد البشري على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و بالتالي اكسابه مهارات و معارف تزيد من أداء اعماله على اكمل وجه، و هذا ما تبينه البيانات الواردة في الجدولين رقم 31 و 32.

ووضحت لنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 33 أن نسبة الذين يرون أن إدارة المؤسسة الجامعية لا تستخدم التكنولوجيا ابدا في تدريب موظفيها نسبة عالية إذ تمثل 61.53% من مجموع المبحوثين، و هذا راجع الى قلة الدعم المعنوي و المادي لنجاح برامج التدريب الالكتروني و غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة لتفعيل هذا النوع من التدريب، إضافة الى صعوبة التدريب الالكتروني اثناء وقت العمل، ناهيك عن عدم توفر شبكة الأنترنت بالمؤسسة.

كما اتضح لنا أن اغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تعتمد ابدا على التكنولوجيا في تقييم أدائهم من قبل المسؤول عنهم، وقد قدرت نسبتهم بـ 82.5%، أما النسبة المتبقية و التي بلغت 17.5% ترى أن إدارة المؤسسة تعتمد أحيانا على التكنولوجيا في تقييم أداء موظفيها، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 34 .

وبنيت نتائج الدراسة كذلك أن نظام الحضور و الانصراف في المؤسسة الجامعية لا يتم الكترونيا، و هذا ما بينته إجابات المبحوثين و المقدرة بـ 100 % و يرجع السبب في ذلك الى استمرارية النمط التقليدي كوسيلة لتسجيل حضور و انصراف الموظفين، بالإضافة الى غياب أجهزة و تقنيات تكنولوجية متطورة يعتمد عليها، و هذا ما بينته البيانات الواردة في الجدول رقم 35.

مما سبق و من خلال التحليل و التفسير الموضوعي و المنطقي للنتائج الجزئية الخاصة بالتساؤل الثالث نصل الى نتيجة مفادها أن التكنولوجيا لا تستخدم بشكل فعال في مجال أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية بركة، و ذلك راجع الى خصوصية و طبيعة المؤسسة باعتبارها ملحقة، ناهيك عن ضعف البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة، زيادة على ذلك فان عملية التحول بشكل كامل الى إدارة الموارد البشرية الالكترونية هي عملية تحتاج الى تغيير في بيئة العمل و اجراءاته و بالتالي تحتاج الى جهد و خبرة كافية، و ما أدى بالجامعة الجزائرية الى الاحتفاظ ببعض الأنظمة اليدوية بالرغم من وجود أنظمة الكترونية، و خاصة في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد يرجع السبب في ذلك الى عدم اكتمال الأنظمة بشكل كامل او لوجود مشاكل في بعض مكوناتها حتم ضرورة ممارسة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل تقليدي.

و عليه نستطيع القول أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية بريقة بشكل تقليدي دون الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة، يكلف المؤسسة الكثير من التكلفة المادية و الجهد والوقت.

و يربط هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة و بوجه خاص الدراسة التي قام بها الباحث يوسف محمد ابو أمونه و الموسومة ب "واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا "في الجامعات الفلسطينية النظامية و ذلك سنة 2009، نجد أنها تتعارض مع نتائج الدراسة: بحيث اعتبرت وضوح الجامعات العاملة في قطاع غزة في إدارة مواردها البشرية مؤشرا على عملية التحول الى إدارة الموارد البشرية الكترونيا في بعض وظائف ادارة الموارد البشرية خصوصا وظيفتي الاستقطاب و تقييم الاداء، كما أنها تتعارض كذلك مع نتائج الدراسة و التي قام بها Parry & Others

و الموسومة بـ HR and Technology.Impact and advantages و قد أجريت هذه الدراسة سنة 2007، والتي توصلت الى أن استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له اثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف و عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

4.5. مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الرابع: والذي مفاده: "ماهي اهم المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ؟" من خلال مناقشة و تحليل متغيري هذا التساؤل توصلنا الى النتائج التالية:

أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة أن 46.25% من المبحوثين ترى أن إدارة المؤسسة الجامعية غير مواكبة للتطورات السريعة الحاصلة في مجال التكنولوجيا و 36.25% من المبحوثين ترى أن المؤسسة مواكبة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الى حد ما وعبرت 17.5% من المبحوثين أن المؤسسة مواكبة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، و هذا يدل على أن ضعف القدرة على مواكبة مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة و غيابها يعتبر من المعوقات الي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا و الاستفادة منها في أداء مختلف العمليات الإدارية.

كما سجلنا من خلال نتائج الدراسة أن عدم اهتمام ادارة المؤسسة بأهمية التكنولوجيا يؤدي الى الحد من استخدامها الأمثل، و هذا ما عبر عنه 77.5% من المبحوثين، و بالمقابل ترى النسبة الباقية من المبحوثين و المقدرة ب 22.5% أن عدم اهتمام المؤسسة بأهمية التكنولوجيا لا يعيق من استخدامها على الأداء الأمثل داخل المؤسسة، و هذا ما يؤكد الجدول رقم 37 .

وأوضحت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة و الواردة في الجدول رقم 38 أن 61.25% من المبحوثين ترى أنه في بعض الأحيان يمكن الاستعانة بالنمط التقليدي في العمل، بينما ترى 22.50% من المبحوثين أن الاستعانة بالنمط التقليدي في العمل وارد دائما، و عبرت 16.25% من المبحوثين ترى أنه نادرا ما يمكن الاستعانة بهذا النمط في العمل.

اما فيما يخص المعوقات التي يواجهها المبحوثين اثناء استخدامهم للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية تفيد البيانات و الشواهد الإحصائية أن 96.25% من المبحوثين يرون أن المعوقات التي تواجههم اثناء استخدامهم للتكنولوجيا هو نقص و قلة الدورات التكوينية، و 82.5% من إجابات المبحوثين يرجعونها الى قلة الكوادر التقنية المتخصصة، في حين هناك من يرى أن هذه المعوقات تعود أساسا الى الموظفين في حد ذاتهم فعدم التحكم في استخدامها يصعب من العمل بها، و هذا ما عبر عنه 73.75%، في حين يرى 16.25% من المبحوثين أن معوقات استخدام التكنولوجيا تعود الى عدم التحكم في اللغات الأجنبية، كما أن هناك كذلك 8.75% منه يرجع هذه المعوقات الى الاضرار الصحية.

و تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 40 أن نسبة 42.5% من المبحوثين ترى أن عدم الاستقرار الوظيفي يساهم في الحد من استخدام التكنولوجيا، فيما تعبر نسبة 36.25% من اجابات المبحوثين أن عدم الاستقرار الوظيفي لا يساهم في الحد من استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة، فيما وجدنا كذلك 21.25% من المبحوثين ترى أن عدم الاستقرار الوظيفي يساهم أحيانا في الحد من الاستخدام الامثل لهذه التكنولوجيا، و حسب هذه الشواهد فأننا نصل الى أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين التكنولوجيا و الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية، فاستخدام التكنولوجيا و التحكم فيها يعتمد الى حد كبير على مدى استقرار هذه الموارد، و عدم استقرارهم في العمل يعيق و يحد من الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا بالمؤسسة.

و قد اكدت البيانات الكمية التي تم تجميعها من المؤسسة مجال الدراسة أن 57.5% من إجابات المبحوثين ترى أن كثرة الاعطال بالأجهزة الالكترونية و ضعف صيانتها يعيق من استخدام التكنولوجيا و بالمقابل نجد نسبة 42.5% من إجابات المبحوثين ترى عكس ذلك تماما.

كما بينت الشواهد الامبريقية المستقاة من الجانب الميداني دائما أن نسبة كبيرة من المبحوثين و المقدرة ب 66.25% ترى أن ضعف برامج الحماية للمعلومات و البيانات يعيق في بعض الأحيان من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، و 21.25% من المبحوثين ترى أن ضعف برامج الحماية للمعلومات

و البيانات يعيق استخدام التكنولوجيا بشكل دائم، بينما بالمقابل نجد 12.5% من المبحوثين يرون أن الضعف في برامج الحماية للمعلومات و البيانات لا يعيق ابدأ من استخدام التكنولوجيا، و بناء عليه يمكن القول أن التحدي الجديد لإدارة المؤسسة هو مدى قدرتها على التغلب على مخاطر التلوث بالفيروسات و ذلك بتوفير برامج الحماية مما يؤدي الى ضمان الاستخدام الجيد لهذه التقنية و بالتالي زيادة مردود أداء مستخدميها.

كما اكدت الاحصائيات الكمية أن 51.25% من المبحوثين يرون أن ضعف المتابعة و صعوبة استعمال بعض البرامج و البرمجيات الخاصة بالعمل يعيق من استخدام التكنولوجيا، وعبرت فئة من المبحوثين و المقدرة بـ 41.25% أن ضعف المتابعة وصعوبة استعمال بعض البرامج والبرمجيات يعيق الى حد ما من استخدام التكنولوجيا، ومن جهة أخرى نجد نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين والتي بلغت 7.5% ترى عكس ذلك.

وفيما يخص توفر ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الالكترونية بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة نجد أن نسبة إجابة المبحوثين والمقدرة بـ 65% تنفي بوجود ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الالكترونية في حين تؤكد فئة أخرى من المبحوثين و المقدرة بـ 25% على توفر ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الالكترونية، ولكنها غير كافية حسب إجابات المبحوثين الذين يقرون بتوفرها وقد تمثلت نسبتهم بـ 57.14% وهذا ما تؤكد البيانات الواردة في الجدولين رقم 44 و 45 .

وحسب هذه الشواهد يمكن القول أن توفر الإمكانيات المالية اللازمة من اهم متطلبات تطبيق التكنولوجيا وذلك لما لها من دور في تسهيل عملية التطبيق من ناحية شراء الأجهزة الحديثة و صيانة وتطوير الأجهزة والبرامج، وإمكانية عقد دورات تدريبية للموظفين، ومنه نخلص أن عامل الميزانية من اهم العوامل المتحكمة في نجاح تطبيق التكنولوجيا، وغيابها يعد من اهم المعوقات التي تحد من استخدامها.

و من خلال التحليل و التفسير الموضوعي و المنطقي للنتائج الجزئية للتساؤل الرابع نصل الى الإجابة عن هذا التساؤل من خلال نتيجة مفادها بأن ابرز المعوقات التي تحد من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية تتمثل: في نقص التكوين اللازم لمستخدمي التكنولوجيا، بالإضافة الى عدم توفر مختلف الوسائل و التقنيات الحديثة، ضعف توفر ميزانية مخصصة وكافية لاقتناء الأجهزة التكنولوجية الحديثة، كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود معوقات تحول دون الاستفادة من استخدام التكنولوجيا في الاعمال الإدارية منها: ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات بإدارة المؤسسة، ضعف الصيانة و المتابعة الدورية للأجهزة التكنولوجية.

ويربط هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة و بوجه خاص الدراسة التي قام بها الباحث عبد الرحمان القرني و الموسومة بـ " تكنولوجيا المعلومات والاتصال و اثرها على إدارة الموارد البشرية" - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة - و ذلك سنة 2010/2011، نجد أنها تتفق مع بعض النتائج المتوصل اليها، حيث اعتبرت أن الصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الجديدة تتعلق بالتجهيزات المعلوماتية، التي مازالت تتطلب التحسين لاستخدامها من خلال الاستفادة من مزايا الشبكات المعلوماتية، بالإضافة الى أن معظم الموظفين لم يستفيدوا من التكوين في مجال استعمال هذه التكنولوجيات، كما نجدها كذلك تتفق مع بعض النتائج التي توصلت اليها الدراسة الموسومة بـ " اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة " و التي قام بها الباحث مراد رايس و ذلك سنة 2004/2005 و التي توصلت الى أن اهم الصعوبات التي تواجه العاملين بالمؤسسة جراء استخدام التكنولوجيا تتمثل في: نقص البرامج التكوينية ، عدم التحكم في اللغة الإنجليزية، التباطؤ في تدخل المتخصصين في اصلاح التعطيلات في حالة حدوثها، زيادة على ذلك توجد صعوبات تتعلق أساسا بالفيروسات، و عدم تأهيل العاملين يصعب كذلك من التحكم في هذه التكنولوجيا.

الخاتمة:

خاتمة:

أن التكنولوجيا لم تترك مجال من المجالات إلا ووجدت لها فيه موقعا، وليس أي موقع بل هو عادة ما يكون مهما وذا تأثير كبير مما يوحي بأهميتها، لذا تسعى ادارة المؤسسات الى التحول من الدور التقليدي في الأداء الى الدور الاستراتيجي الحديث، لهذا فقد أصبحت التكنولوجيا جزءا أساسيا من مقومات نجاح أي مؤسسة، لما تمنحه من دعم للعمليات الادارية وخلق ادارة أكثر كفاءة وفاعلية.

ان تطبيق التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية يعد فرصة مميزة للارتقاء بالأداء في المؤسسة، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة مواردها البشرية، وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الاعباء الادارية عنها، فاستخدام التكنولوجيا يعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسات عن طريق استخدام أساليب الكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والسرعة، بالإضافة الى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الادارة التقليدية والقضاء عليها، كما وتسهم التكنولوجيا في فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال تأثيرها على الطريقة التي يتم بموجبها تنفيذ هذه الوظائف .

ففي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا ولما تحققه هذه الاخيرة من نتائج ايجابية في ادارة الموارد البشرية، أصبح من الضروري لتلك الادارات والعاملين فيها تجاوز المشكلات والمعوقات التي تحول دون تمكينهم من تطبيق واستخدام التكنولوجيا، والاستفادة من تأثيراتها الهائلة وبذل الجهود والسعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الاستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها أو التخفيف من آثارها وإزالتها ما أمكن، لكي تتمكن المؤسسة من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة و الجودة.

لذا فان على إدارة الموارد البشرية أن تجعل تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ضمن اهتماماتها الأولى بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا الى تحسين ورفع الأداء المؤسساتي، وهذا لا يتم إلا من خلال الإهتمام بتدريب المورد البشري وإعادة تأهيله ليكون قادرا على التعامل مع التقنيات الحديثة.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- (1) ابراهيم عبد الحميد شوقي، علم النفس و تكنولوجيا الصناعة، دار الطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
- (2) أبو شيخة نادر أحمد، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، دار صفار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (3) أرمسترونج ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الادارة، الرياض، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2005.
- (4) أنطونيوس أكرم، العرب أمام التحديات التكنولوجية، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، العدد 59، الكويت، 1982.
- (5) الجاسم جعفر، تكنولوجيا المعلومات، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- (6) الوردي المالكي و آخرون، مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية، عمان، الاردن، 2002.
- (7) السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حروش، ادارة الموارد البشرية ،عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الاردن ، 2002 .
- (8) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، الطبعة 2، 1983.
- (9) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط4، 1984.
- (10) السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطابع الطوبجي التجارية، القاهرة، مصر، 1994.
- (11) السيد عبد العالي السيد، التصنيع و المجتمع: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1985.
- (12) المدهون محمد ،ادارة و تنمية الوارد البشرية ،ابداع للطباعة و النشر ،غزة ،الطبعة الاولى، 2005.
- (13) العلاق بشير عباس ، الادارة الرقمية المجالات و التطبيقات، الطبعة الاولى ، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستشارية ، أبو ظبي، 2006.
- (14) الزعانين جمال، التكنولوجيا ضرورة القرن الحادي و العشرين، مكتبة أفاق، غزة، 2001.

- (15) النجار فريد، الحكومة الالكترونية لبن النظرية و التطبيق، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2008.
- (16) الفرحاني عبد العظيم، التكنولوجيا و تطوير التعليم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
- (17) الهيتي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2003.
- (18) باركر و اخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: علي محمود و اخرون، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979.
- (19) برهان محمد نور، استخدام الحاسبات الالكترونية في الادارة العامة في الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،ادارة البحوث و الدراسات، الاردن، 1985.
- (20) ج فولكوف، الانسان و التحدي التكنولوجي – العضلات الاجتماعية للثورة التكنولوجية، ترجمة: سامي الكعكي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1979.
- (21) جان ميشال بارتيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، دار عويدات للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1999.
- (22) جرادات عبد الناصر و آخرون، تطبيقات الحاسوب في الادارة و التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- (23) جمال ابو شنب، العلم و التكنولوجيا و المجتمع من البداية حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- (24) جهاد محمد شطا ،النظرية العامة للأجور و المرتبات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1982.
- (25) حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.
- (26) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2000.
- (27) حلمي يحي، اساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1987.
- (28) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- (29) حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن 2001.

- (30) خالد القضاء، التقنيات الحديثة و انعكاساتها الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية والبيئية، دار اليازوري العلمية، ط1، 1997.
- (31) خضير كاظم محمود و آخرون، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة 1، 2007.
- (32) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- (33) ربايعه على، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- (34) رشاد غنيم، التكنولوجيا و التغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2008.
- (35) زويلف المهدي حسن ،ادارة الافراد ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى،2003.
- (36) زويلف المهدي، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- (37) سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ،ادارة الافراد، دار وائل للنشر، 2000.
- (38) سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
- (39) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3، 2005 .
- (40) الصرن رعد، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي و العشرين، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، 2002.
- (41) صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر، 1999.
- (42) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- (43) صلاح عبد الباقي، و عبد الغفار حنفي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- (44) طلعت ابراهيم لطفي، مدخل علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1993.
- (45) عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الإلكترونية، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007.

- (46) عامر طارق، التعليم و الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2007.
- (47) عباس سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ،الاردن ،الطبعة الاولى 2003.
- (48) عبد الباسط محمد الحسن، اصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة القاهرة، ط 8، 1982.
- (49) عبد الله ابراهيم، علم اجتماع (السوسيولوجيا)، الرباط، المركز الثقافي العربي ،الطبعة الاولى، 2001.
- (50) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ، 1999.
- (51) عبد الهادي بوطالب، المعرفة و التكنولوجيا، أكاديمية المملكة المغربية، الدار البيضاء، 1993.
- (52) علي السلمي ، سياسات و استراتيجيات الادارة في الدول النامية ،مكتبة دار المعارف ،القاهرة ،مصر ، 1973 .
- (53) علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- (54) علي عبد الرزاق جلبي، تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر ،الطبعة الثانية، 2003.
- (55) علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- (56) علي غربي و يمينه نزار ، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- (57) علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط1، 1991، 3.
- (58) عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث العلمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1999.
- (59) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2005.
- (60) عياد فؤاد و عوض منير، التكنولوجيا واقع و افاق، مطبعة الوراق، جامعة الاقصى، غزة ، 2006.

- (61) قباري محمد اسماعيل، المدخل الى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم و الادارة و العلوم السلوكية، الاسكندرية، منشأة المعارف، 1988 .
- (62) كامل بكري و اخرون، الموارد و اقتصادياتها، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- (63) محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975.
- (64) محمد الصيرفي، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
- (65) محمد سعيد أنور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
- (66) محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- (67) محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001.
- (68) محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
- (69) محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
- (70) محمد شفيق، الخطوات العلمية المنهجية لإعداد البحوث العلمية، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 1985.
- (71) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر 1995.
- (72) محمد عبد الشفيق عيسى، العالم الثالث و التحدي التكنولوجي الغربي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1984.
- (73) محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية عرض و تحليل، الطبعة الاولى، دار الحامد، 2004.
- (74) مسعودة كنونة و اخرون، اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999.
- (75) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

(76) نووير طارق، العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، 2003.

(77) نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمد عودة وآخرون، دار المعارف، القاهرة، ط5.

(78) هوبكنز باريان وجيمس ماركهم، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

المراجع الأجنبية:

- 79) Flippo. EB ،Principles of personal Management ،Third Edition ،Mc Graw-Hill Book company ،NewYork ،1997.
- 80) Dessler G ،Human Resources Management ،jersy Prentice all ،2003
- 81) Peretti (J.M) ،Gestion des Ressources Humaines ،Nouvelle édition revue et actualisé ،Paris ،1995.
- 82) Charles Henri ،Vers une gestion Stratégique des Ressources Humaines ،les édition d'organisation France ،1998 .
- 83) Genevi évelacono ،Gestion des Ressources Humaines ،Cabah édition ،Paris ،2002.

المعاجم و القواميس:

(84) ابراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1995.

الرسائل الجامعية:

(85) ابو أمونة محمد يوسف، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

(86) أحمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في التكنولوجيا في تطوير الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مذكرة ماجستير ، (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، 2011
2012.

(87) ايناس أكرم الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الوقت وسبل تفعيله لدى مديري مدارس وكالة الغوث، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011 2012.

(88) بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013.

(89) حداد صونية، الإفرازات الاجتماعية للنقل التكنولوجي في المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2002-2003.

(90) سهى حمزاوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2009-2010.

(91) عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

(92) لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 - 2008.

(93) محمد بن احمد بن محمد الفزاري، اثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

(94) محمد رشدي عايش صيام ،فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية غزة ،كلية التجارة، 2007-2008.

المجلات و الدوريات:

(95) محمد سعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا والتطور الاقتصادي في الدول النامية والعربية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد08، 2003.

(96) بشار عباس، المعلومات والتنمية الاقتصادية ، مجلة العربية، العدد02، 2001.

الندوات والملتقيات:

- (97) خلفاوي شمس الدين، متطلبات ادارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
- (98) صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ،ملتقى دولي حول التنمية و فرصة الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، أيام 9- 10 ماي 2004، جامعة ورقلة.

الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم
الاجتماعية و الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علوم الاجتماع

استمارة بحث:

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل

ب عنوان:

دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر (ملحقة بريكة)

تحت إشراف الدكتور:
بوقرة كمال

إعداد الطالب:
ميدون عباس

ملاحظة : إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة و الوصول إلى نتائج عملية مفيدة
علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط
وسيراعى فيها السرية التامة.

الإجابة ستكون بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2014/2013

المحور الأول: بيانات شخصية و عامة.

- (1) الجنس:
☐ ذكر ☐ أنثى
- (2) العمر: سنة
- (3) الحالة الاجتماعية:
☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل
- (4) المؤهل العلمي:
☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج
- (5) الأقدمية في العمل:
- (6) الوظيفة:
☐ إداري ☐ أستاذ ☐ أستاذ و إداري
- (7) طبيعة العمل:
☐ دائم ☐ مؤقت

المحور الثاني : واقع استخدام التكنولوجيا فى ادارة الملحقه.

- (8) أي من التقنيات الحديثة متوفرة في مؤسساتكم؟

التقنيات التكنولوجية	متوفرة	غير متوفرة
جهاز الحاسوب		
البرمجيات		
شبكة الانترنت		
شبكة الأنترنت		
شبكة الإكسترانت		
البريد الإلكتروني		

(9) كيف تقيم مستوى التكنولوجيا المعتمدة في مؤسساتكم؟

حديثة ☐ متوسطة ☐ بسيطة ☐

(10) هل تحس أن مؤسساتكم تسير التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة؟

مسايرة لها ☐ نوعا ما ☐ تعيش في عزلة عنها ☐

(11) هل تعتقد أن أجهزة الحاسوب المتوفرة في مؤسساتكم مناسبة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

(12) هل تعتقد أن أنظمة المعلومات الإدارية في الملحقة تعتبر مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ لا ☐

(13) هل كل الاقسام تتوفر و تستعمل كمبيوتر شخصي في اعمالها الادارية؟

نعم ☐ لا ☐

(14) هل توجد شبكة ربط الكترونية بين جميع اقسام الملحقة؟

نعم توجد ☐ لا توجد ☐

(15) هل يوجد للملحقة موقع الكتروني مستقل بها؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : التكنولوجيا و أثرها على تطوير كفاءة أداء العاملين بإدارة الملحقة.

(16) هل ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في ادارة مؤسساتكم في تحسين أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

17) فيما تمثل هذا التحسين؟

- ☐ - سرعة في أداء العمل
- ☐ - مرونة أكبر في العمل
- ☐ - جودة في الأداء

18) هل تعتقد أن التكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم تساعد الموظفين في اكسابهم طرق حديثة في أساليب العمل؟

- ☐ نعم ☐ الى حد ما ☐ لا

19) هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا في مؤسستكم سوف يسهل عليك عملك؟

- ☐ نعم ☐ لا

20) ماهي الايجابيات التي نتجت عن استخدام التكنولوجيا في ادارة مؤسستكم؟

- ☐ الدقة في الانجاز
- ☐ اختصار الوقت
- ☐ توفير الجهد
- ☐ أخرى

21) هل أدى استخدام التكنولوجيا في مؤسستكم الى تغيير في نمط عملك؟

- ☐ كلياً ☐ جزئياً ☐ لم تتغير

22) هل أدى استخدام التكنولوجيا في ادارة مؤسستكم في التخفيف من ضغوط العمل لديك؟

- ☐ نعم ☐ لا

23) هل تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الملحقة الى زيادة كفاءة أداء الموظف؟

- ☐ نعم ☐ الى حد ما ☐ لا

المحور الرابع: التكنولوجيا ووظائف ادارة الموارد البشرية في الملحقه.

(24) هل يتم التخطيط للحصول على الموارد البشرية في الملحقه بشكل الكتروني؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

(25) هل تلجأ الملحقه في عملية استقطابها لعاملين جدد الى الاتصال الالكتروني؟

نعم ☐ لا ☐

(26) هل تلجأ الملحقه في التوظيف الى المواقع الالكترونية المتخصصة في ذلك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

(27) هل تقدم طلبات التوظيف الكترونياً الى ادارة الملحقه؟

نعم ☐ لا ☐

(28) هل تشترط الملحقه في عملية التوظيف التحكم في التكنولوجيات الحديثه؟

نعم ☐ لا ☐

(29) هل تلقيت دورات تكوينية حول استخدام التكنولوجيا؟

نعم ☐ لا ☐

(30) اذا كانت الإجابة بنعم فكيف تقيم مدة التكوين؟

كافية ☐ الى حد ما ☐ غير كافية ☐

(31) هل تلجأ الملحقه الى تدريب موظفيها باستخدام التكنولوجيا؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

(32) هل يتم تقييم أداء الموظفين في الملحقه من قبل المسؤول عنهم الكترونياً؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

(33) هل يتم تسجيل حضور و انصراف الموظفين في الملحقه الكترونياً؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: معوقات استخدام التكنولوجيا في إدارة الملحقه.

(34) هل توابك اءارة الملحقه التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الءءئة؟

نعم ☐ الى ءء ما ☐ لا ☐

(35) هل ءءءء ان ءءم مؤسءكم بأهمية التكنولوجيا يء من اسءءامها في اءارءكم؟

نعم ☐ لا ☐

(36) هل ءرءء في اسءءام التكنولوجيا سببه الرغبة في الءفاظ على النمط ءءلءءي في العمل؟

ءاءما ☐ أءانا ☐ أبءا ☐

(37) ما هي أهم المعوقات ءءي ءواجهها في اسءءام التكنولوجيا؟

- قلة ءءوكن ☐
- ءءم ءءكم الءء في اسءءامها ☐
- ضعف ءءكم في اللغات الاءنبية ☐
- قلة الكواءر ءءنية المءصصة ☐
- المخاطر الصءية للموظفن ☐

(38) هل الشءور بعءم الاسءقرار الوظفف يء من اسءءام التكنولوجيا في مؤسءكم؟

نعم ☐ لا ☐ أءانا ☐

(39) هل كءرة الاعطال بالأءزة الاءءرونية و ضعف صفاءءها يعقق اسءءامها في مؤسءكم؟

نعم ☐ لا ☐

(40) هل ءءءء أن ضعف برامء الءماءة للباءاء و المءلوماء بإءارة الملحقه يعقق اسءءام التكنولوجيا؟

ءاءما ☐ أءانا ☐ أبءا ☐

(41) هل ضعف المتابعة و التطوير للبرمجيات يحد من الاستخدام الامثل للتكنولوجيا في ادارة مؤسساتكم؟

☐ نعم ☐ الى حد ما ☐ لا

(42) هل توفر الملحقة ميزانية مخصصة لشراء الأجهزة الإلكترونية؟

☐ نعم ☐ لا

(43) هل الميزانية المخصصة لتصميم و تطوير برامج و تطبيقات التكنولوجيا؟

☐ كافية ☐ الى حد ما ☐ غير كافية

دليل مقابلة

- س1: كيف تقيمون مستوى استخدام التكنولوجيا في إدارة مؤسساتكم؟
- س2: في رأيكم هل الموارد البشرية المتوفرة في مؤسساتكم قادرة على استخدام التكنولوجيا؟
- س3: من وجهة نظرك ما الفائدة التي تعود على المورد البشري، وعلى إدارة مؤسساتكم نتيجة تطبيق التكنولوجيا؟
- س4: في رأيك هل يحقق استخدام التكنولوجيا مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية؟
- س5: هل تسعى إدارة المؤسسة لتنمية مواردها البشرية في مجال التكنولوجيا الحديثة؟
- س6: هل وجد العاملون في إدارة مؤسساتكم صعوبات في التكيف مع التكنولوجيا؟
- س7: ما هي الآفاق المستقبلية لاستخدام التكنولوجيا في إدارة مؤسساتكم؟
- س8: ما هي مقترحاتكم بشأن هذه الدراسة؟

شكرا على تعاونكم

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 136 المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1409 الموافق أول غشت سنة 1989 والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 3 منه،

يقرر أن ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تنشأ ملحقة جامعة باتنة بمدينة بريكة.

المادة 2 : تلحق الملحقة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، بيداغوجيا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية وكلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة.

المادة 3 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 25 رمضان عام 1432 الموافق 25 غشت سنة 2011.

من وزير المالية
الأمين العام
ميلود بوطبة

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوية

المادة 3 : يمكن تعويض كفالة حسن التنفيذ باقتطاعات حسن التنفيذ فيما يخص صفقات الخدمات المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، تطبيقا للمادة 99 من المرسوم الرئاسي رقم 10 - 236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق 7 أكتوبر سنة 2010، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

المادة 4 : يلغى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 رجب عام 1425 الموافق 8 سبتمبر سنة 2004 الذي يحدد قائمة صفقات الدراسات والخدمات المعفاة من تقديم كفالة حسن التنفيذ.

المادة 5 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 23 شعبان عام 1432 الموافق 25 يوليو سنة 2011.

من وزير الطاقة والمناجم
الأمين العام
عباس فيصل

من وزير المالية
الأمين العام
ميلود بوطبة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 رمضان عام 1432 الموافق 25 غشت سنة 2011، يتضمن إنشاء ملحقة جامعة باتنة بمدينة بريكة.

إن وزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

المادة 36 : تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة
الفرعين الآتيين :

- فرع الميزانية،
- فرع المحاسبة.

المادة 37 : تشمل مصلحة الوسائل والصيانة
الفرعين الآتيين :

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

القسم الثالث رئيس القسم

المادة 38 : يساعد رئيس القسم كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتّعليم والتّقييم في التدرّج،
- رئيس مصلحة التّكوين لما بعد التدرّج ومتابعة أنشطة البحث.

القسم الرابع مكتبة المعهد

المادة 39 : تكلف مكتبة المعهد بما يأتي :

- اقتراح البرامج المتعلقة باقتناء المؤلّفات والتوثيق الجامعي،
- تنظيم الرّصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرّصيد الوثائقي والتّحيين المستمرّ لعملية جرده،
- وضع الشروط الملزمة لاستعمال الرّصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في مجال أبحاثهم الببليوغرافية.

تشمل مكتبة المعهد المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة تسيير الرّصيد الوثائقي،
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

الفصل الرابع ملحقة الجامعة

المادة 40 : تشمل ملحقة الجامعة المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،

- مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل،
- مصلحة التدريس،
- مصلحة التّعليم والتّقييم،
- مكتب الأمن الداخلي.

المادة 41 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004.

وزير التّعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوبية

عن وزير المالية
الأمين العام
عبد الكريم لكل

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
جمال خرشي

وزارة العمل والضمان الاجتماعي

قرار مؤرّخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004، يتضمّن التّنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال العمومية والرّي.

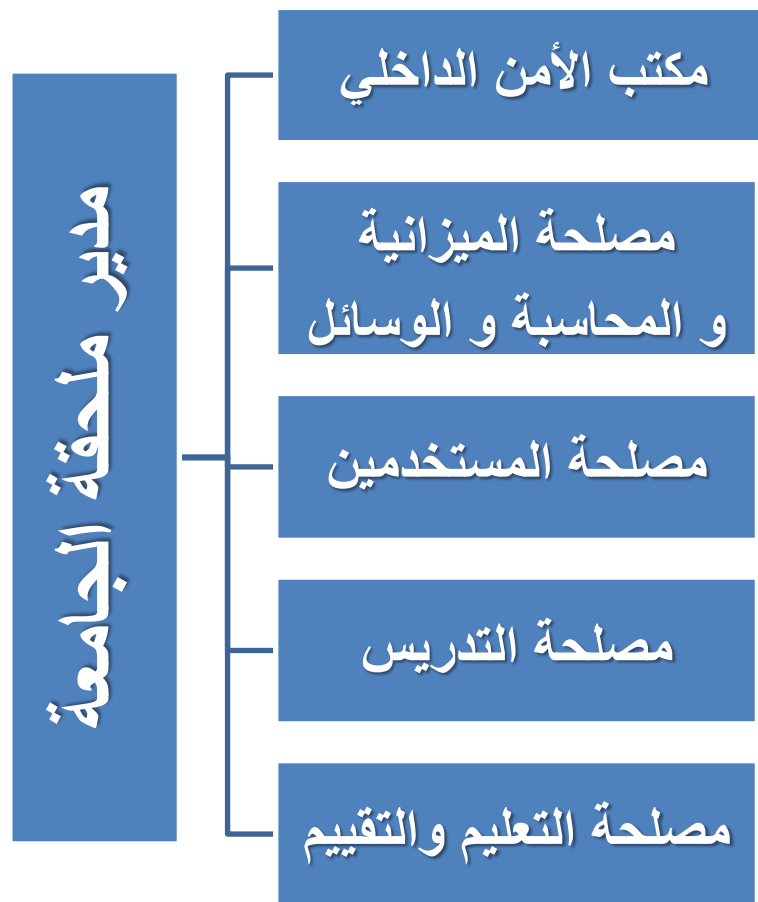
إنّ وزير العمل والضمان الاجتماعي،

- بمقتضى الأمر رقم 97-01 المؤرّخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يؤسّس تعويض البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لعمّال قطاعات البناء والأشغال العمومية والرّي ويحدّد شروط منحه وكيفياته،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138 المؤرّخ في 6 ربيع الأوّل عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذي رقم 97-45 المؤرّخ في 26 رمضان عام 1417 الموافق 4 فبراير سنة 1997 والمتضمّن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال العمومية والرّي، لا سيّما المادة 3 منه،

الهيكل التنظيمي لملحقة الجامعة



القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 سبتمبر 2004