

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علوم
التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف
وتكوين الافراد في المؤسسة الجزائرية

تحت إشراف:
أ. د. بسدات كريمة

من إعداد الطالب:
شنين قادة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ د بن حمودة يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
أ د بسدات كريمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مشرفا
أ د بوكريد عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة تسمسيلت	مناقشا
أ د محي الدين عمر محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة تسمسيلت	مناقشا
د مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	مناقشا
د شرارة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالد والوالدة الكريمين أطال الله في عمرهما وبارك فيهما، الذين سهرنا على تربيته وتشجيعه على المضي قدما نحو الأمام، إلى الزوجة الكريمة، إلى بناتي "الألاء"، "ياسمين"، "ريم" أرجو من الله عز وجل أن يحفظهن لي وأن ينبتهن نباتا حسنا، إلى إخوتي وعائلاتهم، إلى جميع الأهل والأقارب والاحباب من قريب ومن بعيد.

إلى كل من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع إلى كافة معلمي، وأساتذتي الكرام إلى جميع أصدقائي، وإلى زملائي الأساتذة.

شنين قادة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له على الفضل الذي من به علينا بأن وفقنا لإنهاء هذا العمل، ثم أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة "بسيدات كريمة"، لقبولها الإشراف على هذا العمل ومتابعته، إلى الدكتور "شرارة وليد" الذي لم يبخل علي بالنصح والتوجيه، إلى الأستاذ الدكتور "بن شني عبد القادر" الذي كان السند والمحفز والمعين والأخ الأكبر، إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم لمناقشة هذه الأطروحة، إلى السيدة "رئيسة مصلحة المستخدمين لمؤسسة اوريدو" على مساعدتها للحصول على المعلومات إلى كل مسير مؤسسة له ضمير حي ويحب العلم والخير للبلاد، إلى الدكتور "بن شني يوسف" على التوجيهات التي قدمها لي، إلى الدكتور "خطاب الهروشي" وغيرهم من أساتذة الكلية. كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

المخلص:

إن كل المؤسسات في عالم اليوم تهتم بالحصول على المورد البشري المناسب لإحتياجات العمل بها، الذي يتميز بكفاءة وفعالية تأهله لشغل منصبه على أكمل وجه ممكن، وعليه فحسن الأداء يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية والتقدم للأمام حسب الاستراتيجية المتبعة. وكان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الأثر البالغ في توظيف وتكوين الافراد وسقل مواهبهم لإنجاح العمل المناط بهم.

وعليه، فالهدف من بحثنا من الناحية النظرية هو دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين المورد البشري. حيث تطرقنا في البداية إلى المفاهيم العامة والتي تعطينا نظرة شاملة وفهم واسع للدراسة، فذكرنا فيها المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثم انتقلنا التوظيف والتكوين الالكترونيين.

ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بتحليل عينة من المؤسسات الجزائرية وعلى رأسها مؤسسة أوريدو للإتصالات الفرع الجهوي بوهران، من أجل استخلاص عوامل تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوظيف والتكوين بالمؤسسات.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التوظيف الالكتروني، التكوين الالكتروني،

Abstract:

All institutions in today's world are interested in obtaining the appropriate human resource for the requirements of their work, which is characterized by the efficiency and effectiveness of qualifying him to fill his position as fully as possible, and accordingly, good performance helps the institution to survive, continuity and move forward according to the strategy followed. Information and communication technology had a great impact on the recruitment and training of individuals and their talents for the success of the work entrusted to them.

Accordingly, the objective of our research, in theory, is to study the impact of information and communication technology on the recruitment and formation of human resources. Where we initially touched on the general concepts that give us a comprehensive view and a broad understanding of the study, so we mentioned the concepts related to human resource management and information and communication technology, and then we moved to electronic recruitment and training.

And to drop the theoretical side on the practical side, we analyzed a sample of Algerian institutions, led by the **OOREDOO** Telecommunications Corporation, the regional branch of Oran, in order to extract the factors of the impact of information and communication technology on employment and training in institutions.

Keywords:

Human resources management, information and communication technology, E-Recruitment, E-formating

فهرس

ملخص

فهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

المقدمة

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: التوظيف الالكتروني

المبحث الثالث: التكوين الالكتروني

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف

وتكوين الافراد بالمؤسسة الجزائرية

المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

الخاتمة

المراجع

الملاحق

جدول المحتويات

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين التكوين والتعليم	52
2	تطور الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	72
3	المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الالكتروني	77
4	مقارنة بين الاختيار التقليدي والالكتروني	78
5	مقارنة بين التوظيف الالكتروني والتوظيف التقليدي	83
6	مقارنة بين التكوين الالكتروني والتكوين التقليدي	96
7	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الأول المتمثل في البرمجيات من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	109
8	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الثاني المتمثل في الأجهزة والوسائل من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	109
9	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الثالث المتمثل في الشبكات والبيانات من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	110
10	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التوظيف في المؤسسة والدرجة المحور توظيف الافراد	111
11	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التكوين في المؤسسة والدرجة لمحور تكوين الافراد	112
12	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	113
13	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	114
14	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	115
15	الميزان التقديري المرجح بالأوزان للاستبيان الكلي حسب مقياس ليكرت الخماسي	116
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	116
17	توزيع أفراد العينة حسب العمر	117
18	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	118
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى فى السلم الوظيفي	119
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التوظيف والتكوين مرتبة ترتيبيا تنازليا	121
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البرمجيات	124
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأجهزة والوسائل مرتبة ترتيبيا تنازليا	126

128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشبكات والبيانات مرتبة ترتيبا تنازليا	23
130	نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	24
133	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ANOVA	25
133	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على توظيف وتكوين الافراد في المؤسسات الجزائرية	26
134	الجدول رقم 27: المتغيرات المقصود بسبب ضعف الدلالة	27
135	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	28

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	المدخل الكلاسيكية للإدارة	1
45	موقع عملية الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية	2
46	مصادر الاستقطاب	3
68	مسار المعلومات	4
73	حجم الانفاق العالمي على ICT	5
84	مصادر التوظيف	6
90	تزايد الطلب على التكوين الإلكتروني من 2027/2020 في ألمانيا	7
91	تزايد الطلب على التكوين الإلكتروني في USA وكندا من 2027/2017	8
95	أبعاد التكوين الإلكتروني	9
98	واجهة تطبيق ZOOM	10
98	استخدام تطبيق زوم	11
99	شكل تطبيق Google Meet	12
106	أنموذج الدراسة	13
117	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة	14
118	النسب المئوية للفئات العمرية للعينة المدروسة	15
119	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	16
121	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الدرجة في السلم الوظيفي	17
124	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور توظيف وتكوين الأفراد	18
126	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	19
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأجهزة والوسائل	20
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشبكات والبيانات مرتبة ترتيباً تنازلياً	21
130	المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي	22
131	الرسم البياني p- p plot	23
132	سحابة النقاط للمتغيرات المستقل	24

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
152	قائمة المحكمين	01
153	الإستبيان	02
157	رسالة طلب المعلومات من مؤسسات أوريدو، جيزي وموبيليس	03
160	مخرجات برنامج SPSS	04

المقدمة العامة

تمهيد:

إن أساس الثروة في عالم اليوم هو المورد البشري الفعال والكفاء والقادر على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، ونظرا لأن الاقتصاد الحديث يتسم بالسرعة والمرونة وكثرة الأزمات التي تحيطه من كل جانب وحرب المصالح التي بلغت ذروتها، فكان لزاما على المنظمات أن تسعى سعيا حثيثا للحصول على ذلك العنصر البشري الذي يساعدها على الوصول إلى أهدافها المنشودة وأولها هو البقاء والاستمرارية في هذه البيئة.

وفي خضم هذه التحولات شهد العالم قفزة نوعية كبيرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال Information and communication technologie والتي أبانت عن ثورة كبيرة أيضا في أنظمة الاتصالات والمعلومات، وساهمت في ارتباط مختلف الأطراف العالمية في نظام مالي واقتصادي وإعلامي واحد، وبعد النضج الكبير الذي شهده ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهر لدينا ما يعرف بالذكاء الاصطناعي في الدول المتطورة مثل اليابان وأمريكا ودول من أوروبا وما انجر عنه من تطور في التكنولوجيا والمعلوماتية بصفة عامة وهذا لتحقيق التراكم الرأسمالي وبالتالي تأثير طرق الإنتاج والاستهلاك والاستثمار بما في ذلك الاستثمار في المورد البشري والاستثمار الفكري ككل.

ولهذا صار الاستثمار في المجال الفكري والمعرفي يتجاوز كثيرا الاستثمار في المجال المادي وأصبحت مصاريف المؤسسات في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير وكذلك التعليم والتدريب تتزايد باستمرار باعتبار أن الاستمرار في هذا النهج يزيد من تحسين الأداء والإنتاجية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تحريك النمو الاقتصادي في الدول الرائدة في هذا المجال. وهي وسيلة وأداة للبقاء لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التحديات ومتغيرات سياسية واجتماعية وثقافية متسارعة وتنافسية اقتصادية عالية. (لحمر، 2011، صفحة أ)

وأصبحت **تكنولوجيا المعلومات والاتصال** ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات وعصرنتها وتحقيق نمو وازدهار الاقتصاديات المرتبطة بها وأصبحت استغلال أفضل الوسائل التي تتيحها التكنولوجيا من طرف المؤسسة رصيذا يضمن لها قدرة تنافسية عالية، ويشكل أحد الأسلحة الإستراتيجية لديها لمواجهة خطر المنافسة في البيئة المحيطة بها. (احمد ب، 2016)

ومما يساعدها للوصول إلى ذلك هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التوظيف والتي سهلت كثيرا المأمورية على المدراء والمكلفين بالموارد البشرية وقربت المسافات بين عارضي وطالبي العمل، ولم يعد التوظيف يقتصر على سكان تلك المدينة فقط بل اتسعت دائرة الاستقطاب وصرنا نتكلم عن الاستقطاب الدولي أو التوظيف من دول أخرى، لأن المنظمات الكبرى لا تهتمها جنسية العامل أو شكله بقدر ما يهمها ماذا سيقدم لها من قيمة مضافة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى للدخول الى عالم الرقمية والمعلومة لأننا نعلم أن قوة المنظمات اليوم لا تقتصر على حجم رأس المال المادي وكثرة العمالة فقط بل بجودة العنصر البشري ورأس المال الفكري بصفة كلية.

(1) الإشكالية:

ومن خلال ما سبق ذكره رأينا أن نطرح الإشكالية التالية:
ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسة الجزائرية؟

(2) الأسئلة الفرعية:

وقبل الإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بتبسيطها أكثر بطرح الأسئلة الفرعية التالية:
السؤال الأول: هل التوجه نحو التوظيف والتكوين الإلكترونيين سيخدم مصالح المؤسسة بالوجه المطلوب؟

السؤال الثاني: ما هو السبيل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية؟
السؤال الثالث: ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تغيير نمط التوظيف والتكوين في المؤسسة؟

السؤال الرابع: هل هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة والتوظيف والتكوين في المؤسسة الجزائرية من جهة أخرى؟
(3) الفرضيات:

الفرضية الأولى: تساعد تكنولوجيا المعلومات في جلب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة.
الفرضية الثانية: يوجد أثر لاستخدام التوظيف والتكوين الإلكتروني على توفير قدرات المؤسسة في ربح الوقت والجهد للحصول على المورد البشري المناسب.
الفرضية الثالثة: يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة كل من التوظيف والتكوين مقارنة باستعمال الطرق التقليدية في كليهما.
الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوظيف والتكوين في المؤسسة الجزائرية.

(4) أهمية الدراسة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي اكتسبها الموضوع في الوقت الحديث والذي يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارة الموارد البشرية عموما وعلى عملية التوظيف والتكوين خصوصا.

تعرف البيئة الاقتصادية الدولية تغيرات سريعة وحادة جدا وضغوطات كبيرة إذ وجب على المؤسسة مواجهتها ووضع خطة إستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات. يمكن اعتبار الموضوع مرجعا لكل مؤسسة ترغب في التغيير وفي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانتقال من التوظيف التقليدي الذي يتصف بالبطء وقلة الفعالية إلى التوظيف الإلكتروني وكذا التكوين الإلكتروني.

(5) أهداف الدراسة:

هناك عدة أهداف لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات نذكر منها:
1- حصول المؤسسات الحديثة على المورد البشري المناسب عن طريق التوظيف الإلكتروني وتطويره عن طريق التكوين الإلكتروني.
2- إبراز أن هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توظيف وتكوين الأفراد وخدمة إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

3- إبراز كيفية ربح الوقت والجهد والأعباء المصاحبة لعمليتي التوظيف والتكوين التقليديين.

(6) أسباب اختيار الموضوع:

- 1- نظرا للأهمية التي تحظى بها كل من وظيفتي التوظيف والتكوين، فحصول المؤسسة على المورد البشري الكفاء والفعال وبعد التكوين الذي يحصل عليه يصير قادرا على أداء المهام الموكلة اليه على الوجه المطلوب.
- 2- نظرا لما يكتسي الموضوع من الأهمية البالغة في منظمات اليوم لان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل القوة الضاربة والفارق الكبير في المنافسة في الكثير من الأحيان.
- 3- لأن الموضوع موافق لتخصصي الذي يتمثل في تسيير الموارد البشرية بالإضافة الى الميول الشخصي للباحث باعتباره مختص في مجال الإعلام الآلي.

(7) المنهج المتبع:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات بالنفي أو الإثبات رأينا أن نستخدم المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي مع الوصف والتحليل ومنهج دراسة الحالة أي جمع البيانات والمعطيات من الظاهرة محل الدراسة وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

(8) الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومن بينها:

- 1- مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي العلمي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني أيام 26-27 نوفمبر 2018 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر من إعداد طالب الدكتوراه محمد بن محمود، حيث حاول في هذه المداخلة دراسة أثر استخدام ICT على إدارة الموارد البشرية ومساهمتها الكبيرة في تنمية وظائفها ومساعدتها في اتخاذ القرار. وخلصت الدراسة الى ان له أهمية ودورا كبيرا في ذلك، هذا ما ساهم في الرقي بالمؤسسة وتوير وتحسين أداء كوادرها البشرية وبالتالي فرض نفسها في سوق العمل بفضل اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة. (محمد ب.، 2018، صفحة 01)
- 2- مقال تأثير التوظيف الالكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية من إعداد خالصة زواوي وهدى معيوف من جامعة سوق هراس الجزائر، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوظيف الالكتروني في استقطاب الكفاءات ذات الأبعاد الثلاثة المتمثلة في المعرفة، المعرفة الفنية والمعرفة الذاتية وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك دور إيجابي للتوظيف الالكتروني في الاستقطاب الفعال للكفاءات البشرية.

3- الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة شركتي mobilis و nedjma قسنطينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالبة بوحسون سارة كنزة سنة 2012/2011.

4- واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة- من اعداد الطالب محمد يوسف أبو أمونه مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2009. أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا و دعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و-e HRM بشكل خاص. كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، و اختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، و ظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال. أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف و أنشطة e-HRM. (يوسف ، 2009، صفحة 01)

5- الإدارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس مذكرة ماجستير من إعداد الطالب وزاع محمد خلصت الدراسة الى الأهمية الكبيرة والأثر البالغ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

6- Critical success factors of the E-recruitment system article published on journal of HRM and labor studies review , June 2014, vol 02, n02, pp159-170, by Khalil GHAZAOUI and Abeer ACCOUMEH توصل الباحثان في هذا المقال أن يحددوا العوامل المؤثرة في نجاح استخدام التوظيف عبر الانترنت بدلا من التوظيف التقليدي وقياس فعالية كل عامل.

7- E-recruitment: A boom to the organizations in the competitive world, journal of business and management issn 2278-4874, pp25-28, by LAKHMIE SL.

توصل في هذا البحث الى تبيان فوائد وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتحول من التوظيف التقليدي إلى الإلكتروني ومن ذلك سرعة الحصول على القوى العاملة والوصول إلى الكفاء منهم أي إلى الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يضمن النجاح للمنظمات في ظل المنافسة وأن اختيار الأنسب منهم لشغل الوظيفة يساهم في اختيار القرار الأنسب وبالتالي زيادة فرص النجاح.

9) المنهجية:

للإجابة على الإشكالية وتبعا لطبيعة الدراسة سوف نلجأ في الجانب النظري إلى استعمال الطريقة الوصفية من أجل سرد المفاهيم والوقائع الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال معتمدا في ذلك على طريقة تحليل النتائج.

أما في الشق التطبيقي من الدراسة فسنقوم بعرض الوسائل الرياضية المستعملة لمعالجة المعطيات الكمية إلى غاية الوصول إلى الهدف المطلوب، معتمدين على الاستقراء، التحليل، والاستنتاج وفق الطرق العلمية، محاولين رسم ملامح الدراسة بشكل موافق للهدف المرجو منها. ومن أجل إنجاز عملنا سوف نعتد على ما يلي:

- الكتب، المداخلات في الملتقيات، المقالات، رسائل الدكتوراه ومختلف البحوث المتعلقة بالموضوع؛
- النصوص القانونية والتنظيمية؛
- المصادر الإلكترونية.

10) تقسيمات البحث:

سوف يتضمن البحث ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى تقديم لمحة عن تطور النظريات المتعلقة بالتسيير

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توظيف وتكوين الافراد بالمؤسسة ونطمح من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مختلف المفاهيم التي لها صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوظيف والتكوين الإلكترونيين وأهم الآليات المستحدثة من قبل المؤسسات لإستقطاب واختيار أفضل الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة قياسية لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الافراد في المؤسسة الجزائرية وتتمثل في دراسة نتائج الإستبيان الذي وزع على افراد عينة من المؤسسات الجزائرية بعد نشره في مواقع التواصل الاجتماعي، وتوزيع مجموعة من الاستبيانات الورقية في مؤسسة أوريدو للاتصالات فرع وهران، وكان الهدف من ذلك هو اختبار صحة الفرضيات، مع تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوظيف والتكوين في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الأول

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر التي تكون المؤسسات في كل الازمان والأوقات وبدونه لا تتكون الكيانات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية و غيرها و لا يعتبر حسب رأي الكثير من المفكرين تكلفة زائدة أو محملة على عاتق المنظمات، و من هنا ينبع قسم الموارد البشرية المسؤول عن تسيير كل ما يتعلق بالعمالة من توظيف، تكوين، تسيير مسار وظيفي وغيرها من المهام، فالموارد البشرية هي تلك المجموعة المؤلفة من عدة اشخاص ينتمون الى كيان واحد و لهم هدف معين يعملون على تحقيقه.

وكان لزاما على أصحاب المؤسسات أن يقوموا بإنشاء ما يعرف بإدارة الموارد البشرية حتى يتحكموا في الافراد المنتمين اليها، والتحكم في العلاقات التي تربطهم وتسيير مساراتهم الوظيفية، ومن أهم الطرق التي ابتكرت حديثا في هذا الخصوص هو الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لقد صار ارتباط هذه الاخيرة بتسيير وإدارة الموارد البشرية قويا جدا ولا ينفك عنه، إذ أن هذا الارتباط يساهم في ترقية إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، لذلك سنحاول في هذا الفصل استعراض بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وربط المفاهيم بعضها ببعض في المبحثين الأول والثاني وإعطاء صورة شاملة لها مع ذكر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، ثم التطرق للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بإيجاز.

1- المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية:**Human Resources Management**

تعد إدارة الموارد البشرية في عصرنا اليوم أهم عنصر من عناصر المؤسسة وأهم مورد من مواردها وهو القادر على إعطاء القيمة المضافة لها، فبعد التطور الذي وصلت اليه عبر الزمن من العمال الى إدارة شؤون الموظفين الى إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية وأخيرا الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. فتطور التسمية عبر الزمن صاحبه كذلك تطور في المفهوم وتوسع للصلاحيات والمهام، فماذا نقصد من تسمية إدارة الموارد البشرية؟، لكن قبل ذلك لا بأس أن نتطرق الى مفهوم الإدارة أو المناجمنت Management التي "هي عملية روتينية شخصية لتسيير أمور الفرد، وتعني الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه المدير من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة بشكل صحيح ومنظم ومنسق بالاعتماد على عامل الوقت والتخطيط الجيد" (قصي ، 2015، صفحة

كما يمكننا ان نستخلص التعاريف التالية للإدارة، فهي:

1- ظاهرة اجتماعية تنشأ من امتزاج واختلاط مجموعة من الأفكار لمجموعة من الافراد لهم هدف مشترك. عملية ذهنية وسلوكية تتميز بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد أي بأقل تكلفة وبجودة عالية.

2- نشاط مسؤول عن أخذ القرارات ووضع السياسات والأهداف للبقاء والاستمرارية.

3- هي الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية في وقت محدد بالبيانات المتاحة.

ولكن قبل ان نتطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من التعرّيج على التطور التاريخي لمفهومها والذي سنذكره في المطلب التالي:

1-1-1 المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن الرابط الذي يحكم بين العمال والمدراء والعلاقة التي تربطهم مرت بعدة تطورات عبر الزمن ناهيك عن المسميات العدة والاختلاف في المفاهيم وأوجه النظر والمهام المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين من جهة والإدارة والعالم الخارجي من جهة أخرى وهذا ما دفعنا للتوضيح أكثر بذكر أهم التطورات التاريخية للمفاهيم والتي ضمت ثلاث مداخل إدارية وهي:

▪ المدخل الكلاسيكي للإدارة.

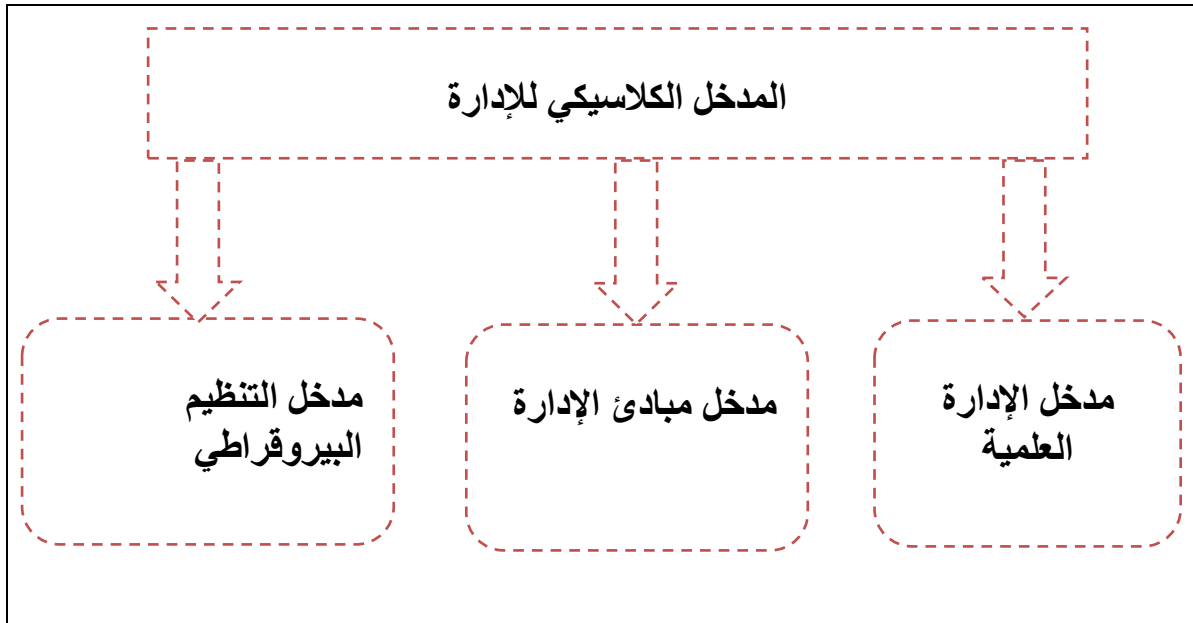
▪ مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة

▪ المداخل الحديثة للإدارة.

1-1-1-1 الفرع الاول: المدخل الكلاسيكي للإدارة

يحتوي هذا المدخل على ثلاثة توجهات أساسية للإدارة تمثلت في الشكل الموالي:

الشكل 01: المداخل الكلاسيكية للإدارة



المصدر: (عادل م، 2003، صفحة 15)

1- مدخل الإدارة العلمية:

بزعامه فريدريك تايلور (1856-1915) W.FREDERICK Taylor كان لها الأثر البالغ في تطور الفكر الإداري مع اقتراحه لكتاب المعنون "بمبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 في ظل الأحداث والنمو الكبير الذي كانت تشهده المنظمات الأمريكية وهذا من خلال استخدام المناهج العلمية في تحديد العلاقة بين العمال والإدارة واستخدام الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، هذه الدراسة ركزت بالدرجة الأولى على إيجاد الانسجام بين فكر أصحاب العمل مع فكر العمال والبحث عن طرق لربح أو دراسة الوقت والجهد خصوصاً مع انتشار الفكر الليبيرالي الرأسمالي الذي يعتمد على المنفعة الشخصية بالدرجة الأولى واعتبار الإنسان كآلة مسيرة من قبل المسؤولين لإعطاء أفضل النتائج في خطوط الإنتاج، هذا الأخير الذي عرف ازدهاراً كبيراً في تلك الفترة. مع إخضاع العمال للرقابة الشديدة وكل من يتمكن من الحصول على إنتاج أكثر لبلوغ هدف المنظمة يتحصل على مكافآت إضافية مع مراقبة الوقت طبعاً، وفي المقابل يطرد من لا يلبى طموحات أصحاب العمل ومن لا يصل إلى الناتج المطلوب، وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت مهام إدارة الأفراد في التوظيف لإيجاد العمال المهرة والتدريب للحصول على معارف ومؤهلات تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه مع المحافظة على الصحة والسلامة (عادل ح، 2009، صفحة 07) وهذا كله يحصل في الغالب في إدارة المنشآت مع الاعتقاد بأن الحوافز المادية في وحدها الكفيل بإحداث الفوارق لبلوغ أهداف المنظمة ولو على حساب الحريات الشخصية، والعلاقات بين العمال كانت شبه منعدمة، كان أحد الأسباب التي مهدت الطريق لظهور فكر آخر يسمى بحركة العلاقات الإنسانية. (قصي، 2015، صفحة 65)

ويمكن تلخيص ما جاء به تايلور في أربعة مبادئ أساسية وهي: (عادل م، 2003، صفحة 21)

- ❖ **المبدأ الأول:** الدراسة العلمية للحركة والوقت يهدف من خلالها صاحب العمل والممثل في المديرين والمشرفين على العمل للوصول إلى أفضل الطرق لأداء الوظائف بكفاءة وفعالية.
- ❖ **المبدأ الثاني:** اختيار الأفراد العاملين بالمنظمة بشكل دقيق والحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ❖ **المبدأ الثالث:** يتمثل في الحرص على تدريب العاملين حتى يتمكنوا من تأدية المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه لرفع الإنتاجية.
- ❖ **المبدأ الرابع:** تخطيط الوظائف وتجنب العشوائية في خلق المناصب للتقليل من التكلفة المتعلقة بالعمالة وتسهيل مهمة العاملين لأداء وظائفهم.

2- مدخل مبادئ الإدارة:

قاد هذا التوجه العالم الفرنسي هنري فايول Henry Fayol 1841-1925 الذي كان متزامناً مع ما جاء به فريدريك تايلور، ويهتم هذا التوجه بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين بالخصوص في المؤسسات أو المنظمات الحكومية، وقد حدد هنري فايول الوظائف الأساسية للمدير بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وحدد أربعة عشر مبدأ (14) لزيادة كفاءة العمل وهي:

- 1- **تقسيم العمل:** الذي يهدف من خلاله إلى زيادة كفاءة العاملين
- 2- **السلطة والمسئولية:** السلطة وهي حق إصدار الأوامر والمسئولية هي تحمل النتائج وقد قام فايول بربطهما ببعض حتى يتحمل كل فرد المسئولية في حالة الخطأ مع المحاسبة.

3- **التحفيز:** توحيد جهود العاملين هو من اختصاص المنظمات الناجحة، مع ذلك فإن توقيع العقوبات على المخالفين أو غير الملتزمين هو أمر ضروري مع مراعات ابقاعها على كل مخالف دون استثناء.

4- **وحدة الامر:** المدير المباشر له الحق الكامل في اصدار الأوامر للموظفين المباشرين الخاضعين له.

5- **وحدة الهدف:** أي مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف

6- **المصلحة العامة:** أي إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات الجماعية.

7- **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

8- **المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار على يد الإدارة العليا

9- **تسلسل السلطة أو ما تعرف بقنوات الاتصال:** يجب توزعها بين المستويات الإدارية المختلفة والسلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك. (شيبان العامري، 2022)

10- **الترتيب:** لزيادة الكفاءة والتنسيق يجب وضع الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

11- **المساواة أو العدالة:** تطبيق القوانين على جميع العمال بشكل عادل ودون استثناء.

12- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** كل مؤسسة لديها أفراد مميزون يجب الاحتفاظ بهم.

13- **روح المبادرة:** أي تشجيع العاملين على روح التجديد والابتكار، فالمدير القادر على إتاحة فرصة التجارب واقتراح الافكار لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

14- **روح الفريق:** تنمية روح التعاون بين العمال لخدمة أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل. (شيبان العامري، 2022)

3- مدخل التنظيم البيروقراطي:

هذا التيار كان بزعامة ماكس ويبر Max Weber كان له عدة أفكار في الفكر الإداري، ارتكزت أفكاره على نموذج سمي بنموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج الخلل الإداري الذي كانت تعاني منه المنظمات الحكومية الألمانية بداية القرن العشرين، هذا الخلل كان في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف كانت تستمد من المكانة الاجتماعية والمادية التي يتمتع بها وليست من الوظيفة التي يقوم بها.

ومن هذا المنطلق وضع ماكس ويبر (Max Weber) ما يعرف بالنموذج البيروقراطي الذي يبني لنا مؤسسات وهيئات مثالية ونموذجية وعلى أسس علمية ومنطقية ونظام متكامل وسلطة وظيفية محددة لكل شاغل لها، صاحب النظرية اعتمد في نظريته على مبدأي العقلانية والكفاية:

1. العقلانية (Rationality): وفقا لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع في المنظمة، حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. (بطاح و الطعاني ، 2016)
2. الكفاية (Efficiency): أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب أن يكون مناسباً للوصول للأهداف بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

وقد بنى ويبر نموذج للنظام الإداري البيروقراطي الفعال الذي يستطيع الوصول إلى الأهداف

- بأقل تكلفة وجهد أي يتصف بالكفاءة، وبمجموعة من الصفات الأخرى أهمها ما يلي:
1. تسلسل السلطة: أي أن تكون السلطات متدرجة بشكل هرمي يكون على رأسه الإدارة العليا، بحيث تتدرج السلطة ومن خلال هذا التسلسل الهرمي يمكن، ضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة وكذلك ضمان اتجاه تلك النشاطات نحو تحقيق الأهداف.
 2. اللوائح والقوانين: أي تنظيم النشاطات والسلوكيات وفق لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ومعروفة تجعل غالباً في كتاب خاص بالمؤسسة يطلع عليه كل عمالها.
 3. فصل الإدارة عن الملكية: حيث لا يشترط أن تكون إدارة المؤسسة وملكيته عند نفس الشخص.
 4. الموضوعية: أي أن العلاقات الموجودة في المؤسسة ليست علاقات شخصية وإنما علاقات تنظيمية تسير وفق التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية والتي تحدها المنظمة في قوانينها الداخلية.
 5. التخصص: أي لا يسند العمل لأي فرد إلا في مجال تخصصه، وبالتالي تتكون لديه الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى إتقانه العمل. (بربر ، 1996)

2-1-1- الفرع الثاني: حركة العلاقات الإنسانية

ظهر هذا الفكر بعد المشاكل العديدة التي واجهتها المؤسسات من جراء اعتمادها على مبادئ الإدارة العلمية، فالرغم من النتائج التي حققتها هذه الأخيرة إلا أنها كانت مليئة بالنقائص وهذا ما دفع العديد من المفكرين وعلى رأسهم جورج التون مايو 1880-1948م الى البحث عن أدوات جديدة للعمل الإداري وطرق ومناهج جديدة للتحكم في العمال واستخراج كامل طاقاتهم الإنتاجية لبلوغ أهداف المنظمات، وقد لاحظ أنه ليس فقط الحوافز المادية من ترفع إنتاجية الأفراد بل هناك علاقات إنسانية داخل ورشات العمل تزيد وروح العمل كمجموعة وبالتالي وجد أن الإنتاج ارتفع ثلاث أضعاف ما كان عليه الحال من قبل. فانتقل مفهوم الإدارة الى العلاقات الإنسانية التي تربط مجموعة من الأفراد لكل منهم هدف لا ينفك عن الهدف الكلي للمنظمة ورسالتها فيها مورد ثمين لا بد من اسعاده وتحقيق حاجياته الإنسانية والرضا الوظيفي، رغم كل ذلك الا ان حركة العلاقات الإنسانية كان لها عدة نقائص من بينها إغفال العلاقات الرسمية ولا ننسى انه لا يكمن أبدا إرضاء جميع العاملين ولا تحقيق جميع أهدافهم لأنها تتعارض في الكثير من الأحيان مع الأهداف الكلية للمؤسسة، فالمعاملة الإنسانية وحدها غير كافية بإخراج جميع طاقات العامل وقدراته الإنتاجية للوصول الى الأداء المثالي المطلوب الى غيرها من الانتقادات بالإضافة الى تأثر هذه الحركة بنمو الزيادة النقابات العمالية في هذه الفترة. (قصي ، 2015، صفحة 66)

3-1-1- الفرع الثالث: الانتقال من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية ظهر تقريبا في سنوات السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي نظرا لقصور مناهج الإدارة العلمية والمدرسة العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالأفراد

للوصول الى الحد الأقصى من الإنتاجية الممكنة وحل المشاكل المتعلقة بهم سواء كانت داخل العمل أو خارجه، وتطويرهم وزيادة الولاء للمنظمة مع تحسين العلاقة بينهم وبين رؤساءهم، وبقي الفكر السائد يفتقر الى المفهوم الأساسي المتمثل في كون العنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج إذ حسن استغلال الموارد الأخرى أو عدمه متعلق بحسن استخدامها من طرف الافراد وبالتالي تنبع أهميته الكبرى في كونه أفضل الموارد وأكثرها تأثيرا في مسار المنظمة التطوري من حيث الوصول للأهداف، ومع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا لما أصبحنا ننظر اليك بأنه مورد مهم ولا يقل أهمية عن باقي الموارد، بل أصبح اليوم أهم مورد وأكثر تأثيرا فوضعك للرجل المناسب في المكان المناسب يساهم في الارتقاء بالمنظمات الى اعلى المستويات اما العكس فسيفسد عليهما كانت تبنيه لسنوات من الجد والكد في العمل، فحاجات العاملين وحاجات المنظمة مشتركة ولا تنفك عن بعضها البعض، ويركز هذا المدخل على أهمية العاملين كمورد وينظر اليها كاستثمارات.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بتحسين نوعية حياة العمل للعاملين لرفع الأداء مع تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وهي التي تستقطب العمال المهرة وتوظف الأكفاء منهم في الوظائف الشاغرة مع تكوينهم والمحافظة عليهم ومراقبة مسارهم الوظيفي الى غير ذلك من المهام المنوطة بها... انتهى من خلال هذا تسلسل الزمني والتطور الذي حصل لمفهوم إدارة الموارد البشرية عبر الزمن لاحظنا أن الفلسفة التقليدية لها كانت تهتم بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية أي بالبناء للجسمي له، وهذا ما دفع ارباب العمل الى التركيز على الجوانب المادية من أجور ومكافآت وبيئة العمل المادية، مع التدريب المهني لاكتساب المهارات الميكانيكية للعمال للرفع من الأداء، واما لدى أصحاب الفكر الحديث والفلسفة الجديدة للإدارة الموارد البشرية نجد بالإضافة الى الجانب الميكانيكي والحوافز اهتمام أكبر بالقدرات العقلية والذهنية والقدرة على الابداع والابتكار والتطوير والمشاركة في لمشاكل المتعلقة بالعمل أو البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. فالسعي من الإدارة في الحصول على اقصى الطاقات الذهنية والفكرية كان الهدف الأسمى. (علي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 39)

ويمكن أن نذكر بعض الأسباب التي أدت إلى ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية:

- 1- التوسع والتطورات الصناعية التي ظهرت في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسات، حيث نشأت لحل المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة تهتم بحل مشاكل الموارد البشرية فيها.
- 2- إنتشار الوعي وارتفاع المستويات التعليمية والثقافية للعاملين، مما أدى إلى ظهور متخصصين في إدارة الموارد البشرية بوسائل وطرق حديثة للتعامل مع النوعيات والتركيبات البشرية للموارد البشرية.
- 3- زيادة نسبة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأرباب العمل بإصدار قوانين وتشريعات، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصص تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية بصفة عامة وتحاول أن تراقب مدى تطبيق المؤسسات للتشريعات والقوانين الحكومية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية (نعيمة، 2022، صفحة 04)

2-1-1-2 المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية:

ان إدارة الموارد البشرية مرت في تطورها بعدة مراحل فتعددت المفاهيم فيها عبر الزمن، وفي العرض الموالي البعض من ذلك:

1-2-1-1 الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية لتسهيل التعامل مع الافراد العاملين بها، إذا فهي تلك الإدارة التي توفر ما تحتاجه المؤسسات من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على الاستقرار الوظيفي لها مع الرفع من روحها المعنوية وتكييف أهدافها مع أهداف المؤسسة ورسالتها. (محمد ف.، 2004، صفحة 20)

ولإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف أخرى نذكر منها ما يلي:

1. "هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها" (عادل ح.، 2009، صفحة 05)

2. "هي نظام system متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات أو الأنشطة Processes المتصلة والمتداخلة (علي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 37) والتي تتحكم في العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة مهما كان نشاطها أو طبيعة المنتج الذي تقدمه ومهما اختلفت المستويات الوظيفية في الهرم او السلم الوظيفي لها. فالموارد البشرية لها صفات معينة تتميز بها عن غيرها من الموارد والتي في مقدمتها العقل الذي يتيح لها عملية الاختيار والمفاضلة بين ما هو أحسن وما هو سيء من القرارات، ولديه أيضا احساسيس ومشاعر تلعب أيضا دورا مهما في العمليات الإدارية وهي التي تظفي الجانب الإنساني والاجتماعي على العديد من المعاملات داخل المنظمة نفسها أو حتى مع العالم الخارجي. إذا فسوء استخدام العنصر البشري أو في حالة عدم القدرة على الاستفادة الجيدة من المقدرات الفكرية والذهنية قد يؤدي الى نتائج كارثية على الفرد والمنظمة ككل، اما من ناحية سوء الإنتاج أو التسويق أو الخلل في قنوات التوزيع أو سوء اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها الى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة على المدى القريب أو البعيد. (علي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 38)

3. هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها نحو الموارد البشرية أي العاملين بالمؤسسة من حيث التوظيف، التكوين، الترقية والتحفيز وتقييم الأداء الى غيرها من الأدوار. (الهزام و عيساوي، 2021، صفحة 333)

4. حسب موقع وزارة الاقتصاد والمالية الفرنسي فإن مهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية تتمثل في التأكد من أن المنظمة لديها الأفراد اللازمين لتشغيلها وأن هؤلاء الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداء المنظمة بغية تحقي الازدهار (Faciléco: La fonction Ressources humaines, 2022)

1-2-2-1 الفرع الثاني: الموارد البشرية من أهم ركائز الفكر الإداري المعاصر

وهذا يبرز من خلال الاهتمام الكبير والأهمية البالغة للمورد البشري في الفكر الإداري الجديد، هذا الأخير يرتكز على خلق ميزة تنافسية للمؤسسات والتي بدورها تساهم في بقاءها واستمرارها، وأهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بتخصصاتها ومؤهلاتها المختلفة لتضمن التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالانتاج كما ونوعا، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

❖ توفير جميع الوسائل والاجراءات المتعلقة بالافراد العاملين من ذلك بإعداد البرامج التدريبية بشكل مستمر ودوري، الاجور والحوافز لضمان الاداء الافضل. (علي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 31)

❖ التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة من خلال مناقشة نشاطات الادارات التنفيذية ومدى التقدم الحاصل.

❖ المساعدة على حل المشاكل الأساسية المتعلقة بالافراد العاملين وكشف الصعوبات المؤثرة على فعالية إدارة الموارد البشرية والمؤسسة عموما المؤسسة.

❖ تساعد على كشف وتشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الاداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل المرتبطة بالأفراد العاملين. (نعيمه، 2022، صفحة 04)

❖ فالإدارة المعاصرة تهتم بقضايا الموارد البشرية الذي يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة، وبين التكاليف والارباح في التعامل مع الأفراد.

❖ وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرتها ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به. (علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، 2001، صفحة 42)

❖ أما في ميدان العمل فالقدرات الذهنية للعمال تلعب دورا أساسيا وإن الاستفادة القصوى منها هي المصدر الحقيقي لإكساب المؤسسات الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق القيمة المضافة. ولذلك نجد أن المحور الأساسية في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة لموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

❖ فالفكر الإداري المعاصر لا يعتمد فقط على مدى وحجم التراكم الفكري والمعرفي فقط بل امتزاجه بالجهد البشري لا يحقق النتائج المطلوبة الا من خلال الاستغلال الجيد لتلك القدرات تخطيطا وتوجيها، اعدادا وترتيبيا في إطار منظم ومهيا للاستغلال.

1-2-3 الفرع الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية أثناء وبعد الوباء العالمي كورونا

ان الازمات العالمية سواء الاقتصادية أو السياسية أو حتى الوبائية كان لها الأثر البالغ في اقتصاديات الدول حول العالم، بل إزدادت حدة في زمن كورونا التي عطلت جميع الدول اقتصاديا، فالازمة ضربت العالم على حين غرة وفي غفلة تامة دون أي سابق انذار. فسعت حكومات الدول الى الخروج من هذه الازمة بأخف الاضرار الا انها لم تغلح في كثير من الأحيان وتدايعات الازمة باقية الى يومنا هذا بعد مرور عدة سنوات.

وقد تم اغلاق آلاف المصانع والمؤسسات في العالم لمدة أشهر طويلة بالكامل، وتسريح ملايين العمال الى المنازل والقيام بعملية العزل الكلي أو الجزئي في كثير من الأحيان، والمشكل الكبير أن الكثير من المؤسسات في العالم لم تستطع أن تعاود العمل ولم تستطع فتح أبوابها من جديد. حتى لجأت الدول العظمى الى استحداث آليات دعم ومرافقة لها للخروج من الازمة وبعث النشاط من جديد.

إلا في القطاعات الاستراتيجية مع كثير من الحيلة والحذر في التعامل مع الأشخاص والمحيط الخارجي. مما أثر بشكل كبير على رسم الخارطة الاقتصادية الجديدة للعالم. ومع هذا الحجم الكبير من الوفيات والتي تعتبر موارد بشرية ضخمة والعديد منها يتقلد مناصب حساسة جدا في مؤسسات كبرى، وبالتالي كان لابد لإدارة الموارد البشرية أن تحتوي على برامج وآليات توظيف جديدة تتناسب مع الوضعيات الوبائية والحالة الصحية في أي بلد كان، فلم نجد السبيل إلا في استخدام والاستفادة من المزايا التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن هذه الأخيرة تعتبر الحل الأمثل لتجنب الالتقاء الجسدي المباشر بالاستفادة من وسائل الاتصال عن بعد، فالتوظيف مثلا صار أكثر استخداما لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا التكوين، وحتى المؤتمرات والملتقيات أصبحت تتم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي وتطبيقاتي زوم وغوغل ميت وغيرها.

3-1-1-3 - المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

3-1-1-3-1 الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد كافة المدارس العلمية في الإدارة على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره.

❖ نظرة أتباع مدرسة العمليات الإدارية إلى الموارد البشرية

يعتبر أتباع مدرسة العمليات الإدارية ورائدها هنري فايول الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الأساسية الضرورية للبقاء أي منظمة تقوم بأعمال ناجحة فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل وظيفة العمليات (الإنتاج، التسويق، التمويل، أي إدارة الموارد البشرية) الإدارة والتوظيف، كما يرون إن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها بالنسبة للموارد البشرية، أسموها بالتوظيف لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد العاملين المناسبين وتعيينهم

❖ نظرة أتباع مدرسة المنظومة إلى الموارد البشرية:

يرى إتباع المدرسة بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية للإقامة وعمل أي منظومة اجتماعية حية مفتوحة ومفتعلة كما هو الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة إلى المورد البشري كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة صيانتته والحفاظ عليه.

❖ نظرة أتباع المدرسة السلوكية إلى الموارد البشرية:

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري وهم يختلفون عن أتباع مدرسة العمليات الإدارية فإتباع هذه الخيرة يرون بأن جوهر العمل الإداري هو عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لذلك فهم يرون بأنه يجب أن يركز تأهيل من يصبح إداري على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون ان جوهر التأهيل الإداري يجب ان يركز على التأكد من ان أداء مجموع العاملين لعملهم اتخاذهم للقرارات التي تؤدي الى بقاء ونمو المنظمة كما يرون بان هذا يتحقق فقط اذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم، وعليه فالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثيري العاملين كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر حياة عمل مثرية. (الكردي، 2018، صفحة 01)

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية أيضاً فيما يلي:

تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد فلا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية فتقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بها وتصنع الخطط المناسبة للتدريب وتقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها ولا ننسى الهدف الرئيسي الذي يتمثل في اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

فمن المشاكل التي تقع فيها ان تقوم بتعيين الشخص الغير مناسب للوظيفة وما ينجم عن ذلك من معدل دوران وظيفي مرتفع أو غياب الحافز للعمل لدى بعض العاملين وصعوبة إعادة تلك الروح المعنوية لكي يمارس العامل مهامه على أكمل وجه.

ومن المشاكل التي تطرح هو تعرض المؤسسة المساءلة القانونية نتيجة التفرقة والتمييز غير الموضوعي بين العاملين او نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية مما يخلق عدم رضا العاملين عموماً سواء عن وضعياتهم المهنية او عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المؤسسة أو المؤسسات الأخرى. (avinash و others، 2012، صفحة 136) ففي حالة عدم تقديم التدريب الكافي للعاملين فحتماً ستعاني المؤسسة من نقص الفعالية.

1-3-2 الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، أو بمعنى آخر زيادة فعالية المؤسسة ومن بين الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- تحقيق الأداء المتميز من خلال الموارد البشرية المتاحة.
- 2- البحث عن اهم المحفزات التي تجعل من المورد البشري يستخدم كل طاقتة في العمل.
- 3- محاولة الحصول أو اكتساب مزايا تنافسية لرأس المال بشري
- 4- البحث عن أفضل الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها في المؤسسة وتنميتها بما يتناسب مع طموحاتها.
- 5- تحسين جو العمل في المؤسسة يجعل الموارد البشرية تتكاتف مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف بعيدة المي والمسطرة من قبل مجلس الإدارة.
- 6- تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تطمح المؤسسات من خلالها الى:

- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف، مع تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء. وقد أشارت الدراسات السابقة أيضاً إلى العوامل التجريبية التي تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وفي محاولة لتقديم وجهة نظر أكثر دقة للنتائج السابقة، نقوم بفحص الاختلافات بين أربع فئات للنتائج: النتائج التشغيلية الموضوعية والذاتية، والنتائج المالية الموضوعية والذاتية، ثم نقارن أيضاً تباين حجم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل وبين أنواع مختلفة من المشاركين. (Daniel & Yehuda , 2017, p. 137)

2- المبحث الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين:

- **القسم الأول: الوظائف الإدارية** وتتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتي يرمز إليها بالاختصار التالي "P-O-D-C" والتي تعني Planning, Organizing, Directing and Controlling

- **القسم الثاني: الوظائف الرئيسية أو الفنية** وتتمثل في التوظيف، التكوين، التدريب، التأهيل، التمكين، نظام الأجور، الحوافز، تسيير المسار المهني، الترقيات والتقاعد، وغيرها من الوظائف وهذا حسب التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية الحديثة عبر الزمن وحسب نظرة كل مفكر من المفكرين الاقتصاديين.

وقد خصصنا هذا المبحث لجزء من الوظائف الفنية فقط والمتمثل في التوظيف والتكوين نظراً للحساسية التي تتمتع بها كل من هاتين الوظيفتين في كل مؤسسة من باب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فإذا بلغنا الهدف من التوظيف المذكور سابقاً بتوظيف الكفاءة المطلوبة في شاغل الوظيفة والمتطابقة مع الوصف الوظيفي ثم نقوم بتحويل وملائمة مؤهلاته وخبراته مع سياسات المؤسسة وأهدافها، وبالتالي فإن الوظائف التي تلي هاتين الوظيفتين يمكن القول إنها تصبح روتينية ولها دور ثانوي إذا ما قارناها مع التوظيف والتكوين.

2-1-1-1 المطلب الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تحظى الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بأهمية قصوى من قبل الإدارة العامة وبالتالي كان لا بد من التقديم التالي لها:

2-1-1-1 الفرع الأول: التخطيط

في الكثير من الأحيان يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو بمثابة القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى وكيف؟ بواسطة التخطيط

سيمكنك كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، وتمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخلية، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تهدد وجود المنظمة. (بحث حول ادارة الموارد البشرية، 2022) من خلال التخطيط ستضع خارطة للطريق يسير على موجبها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لفترة زمنية محددة قد تكون قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى، فالتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- 1- تحديد الموارد المطلوبة للعملية المراد التخطيط لها.
 - 2- تحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة.
 - 3- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب والمعطيات الموجودة.
 - 4- تحديد المستويات المتوصل اليها لقياس مدى تحقيقنا للأهداف باتخاذ القرارات المناسبة مع إمكانية احداث تعديلات إذا تطلب الامر.
- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1- التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسات ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه لكي تعمل بشكل المطلوب وفق الأهداف المسطرة، والغاية من التخطيط الاستراتيجي هي: (جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2022)

- 1- إيجاد خطط عامة على المدى البعيد تبين المهام والمسؤوليات بالمؤسسة.
- 2- مشاركة جميع الفاعلين في المستويات ككل في العملية التخطيطية.
- 3- تطوير المؤسسة من حيث تكاتف جميع الوحدات مع بعضها لإيجاد خطط مشتركة تخدم جميع أركانها ومستوياتها.

2- التخطيط التكتيكي:

يركز هذا النوع من التخطيط على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. وهو ضروري لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، يتم غالباً تنفيذ الخطط في المدى القصير في المستوى التنفيذي، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3- التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهامه. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

2-1-2 الفرع الثاني: التنظيم

هذه الوظيفة تبين العلاقة بين النشاط والسلطة فهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل تنظيمي رسمي يبين المهام والسلطات والمسؤوليات. ويتمثل في ضبط الشؤون الداخلية، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد

البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام. (بحث حول ادارة الموارد البشرية، 2022) فالتنظيم يعمل على توضيح بيئة العمل لكل فرد حسب المهام والمسؤوليات هذا أولاً، وثانياً يقوم بتنسيق بيئة العمل للحد من الفوضى في التيسر وتداخل المهام والروابط بين وحدات العمل، وثالثاً تسعى المؤسسة من خلال التنظيم الى اتخاذ هيكل رسمي لاتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين. للتنظيم خمس خطوات تتمثل في:

4- إحترام خطط وأهداف المؤسسة

5- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

6- تصنيف الأنشطة

7- تفويض العمل والسلطات

8- تصميم مستويات العلاقات

3-1-2 الفرع الثالث: التوجيه

أولاً: تعريف التوجيه

تعتبر عملية التوجيه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية وهي أصعبها وأكثرها تعقيداً وتشابكاً، ويرجع ذلك إلى أن ميدانها هو العنصر البشري وما يرتبط به من تغييرات مستمرة إذ أنه من الصعب التنبؤ بما سيأتي به أفعال وتصرفات، وعليه تقتضي عملية التوجيه قيادة القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه العامل، لكي يمارس مهام وواجبات وظيفته.

إذا فالتوجيه هو إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب المدراء المشرفين إلى معاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر (قجة و جلولي، 2018، صفحة 379) ويكون الأمر مفهوم وبالشكل السليم لتحقيق النتائج المرجوة. كما يعرف حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى تقديم أحسن أداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه (عطوي، 2022).

ويعرف أيضاً لتوجيه هي الوظيفة الحديثة في إدارة الأعمال دورها خلق العمل البناء والمنظم في المشروع وإخراجه نطاق الوجود لهذا الغرض يعرف التوجيه على أنه: الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس. وتحقيقاً لهذا الغرض يتضمن التوجيه عملية إصدار الأوامر وحث الأفراد المكلفين بتنفيذ الأوامر وإنجاز الأعمال (رحاب حسين ، 2013)

ثانياً: أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية،

كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه. ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أدائها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تنزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تنزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية. (رحاب حسين ، 2013).

2-1-4 الفرع الرابع: الرقابة

أولاً: تعريف الرقابة

إن الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية حضيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقسيم دورها والعمل على زيادة الفعالية في شتى المجالات داخل المؤسسة، وهي تعتبر عملية إدارية وتسييرية، ترمي إلى تقويم إنجازات القوى العاملة، باستعمال معايير مهنية وبتخاذ القرارات التصحيحية، بناء على نتيجة التقويم. (قجة و جغولي، 2018، صفحة 377)

ثانياً: أهمية الرقابة

للرقابة أهمية كبيرة خصوصا في المؤسسات الحديثة وهي تتم بصفة دورية منتظمة أو بصورة آلية عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبالتالي فالرقابة أصبحت من ضروريات الحياة الاقتصادية والمهمة الرئيسة اليومية التي لا مناص منها. إذا فالرقابة أهمية كبيرة نذكر منها مايلي:

- المساعدة على اكتشاف الهفوات والأخطاء في الوقت المناسب هذا إذ أدى المراقبون دورهم على أكمل وجه.
- تقويم مسار الخطط المبنية وتصحيح مسارها.
- تسهيل التنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية والاقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة بشكل كلي.
- تنشيط الموارد البشرية لجعلها تعمل بكل طاقاتها الإنتاجية للوصول إلى الأهداف العامة
- من خلال الرقابة يمكن تخفيض التكلفة بسبب معالجة الأخطاء في الوقت المناسب. (قجة و جغولي، 2018، صفحة 378)

2-2 المطلب الثاني: التوظيف Staffing

يعتبر التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إن لم نقل أهمها شئنا، ففي العصر الحالي أصبح وكما ذكرنا سالفاً أنه يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومفهوم المخالفة من ذلك هو عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أو كما يطلق عليه بالخطأ في التوظيف وبالتالي يكلف المؤسسة خسائر كبيرة ومتنوعة سواء من حيث تكلفة التوظيف أو من ناحية الاخطار المترتبة عن سوء اتخاذ القرار والذي لا يخدم المؤسسة اطلاقاً. وتنقسم التوظيف الى ثلاثة اقسام أساسية تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

2-2-1 الفرع الأول: الاستقطاب Recruitment

أولاً: تعريف الاستقطاب

يعد الاستقطاب أول قسم من اقسام التوظيف وهو عملية جلب المرشحين المحتملين لشغل الوظيفة وتسبق هذه العملية كل من الاختيار والتعيين وبالتالي فإنه يمهّد الطريق لعملية الاختيار، وقد عرف الاستقطاب أيضا على أنه البحث عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة (عادل ح.، 2009، صفحة 81)، فعملية الاستقطاب توفر الفرصة للمنظمات لإيجاد وتلبية حاجياتها من الموارد البشرية، وكذا تلبية حاجيات ورغبات واهتمامات المتقدمين والمرشحين خصوصا أن كل مورد بشري في الوقت الحاضر له تطلعات وأهداف يسعى للوصول إليها.

تأتي عملية الاستقطاب طبعاً بعد تخطيط القوى العاملة ومعرفة احتياجات المنظمة منها أي من اليد العاملة بحيث يجب على القائمين بهذه العملية ان يحددوا بدقة الشروط ومواصفات الواجب توفرها في العنصر البشري المستهدف ومدى مطابقتها لتلك الشروط ومواصفات ومستلزمات الوظيفة، فهذه المطابقة والموازنة بين الوظيفة والفرد تزيد من فرص تحقيق الهدف المرجو من تأسيس المنظمة وترجمة الرسالة بشكل صحيح وبالتالي البقاء والاستمرارية.

الاستقطاب هو الخطوة التي تعقب في الغالب عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمنظمة، (بدر ، 2020، صفحة 343) فالبحث عن الافراد المحتملين لشغل الوظائف ليس بالأمر السهل، فقد يتقدم للوظيفة مجموعة كبيرة من الافراد غير المناسبين وبالتالي يجب ان تكون عملية الاستقطاب فعالة وموضحة المعالم ومحددة الشروط بحيث يمكن اقصاء من لا تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة بشكل سلس ومرن، لتسهيل على المراجعين والقائمين على التوظيف العمليات التي تأتي بعد عملية الاستقطاب.

الشكل 02: موقع عملية الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية



المصدر: (خالد، 2010، صفحة 124).

عملية الاستقطاب تكون على عاتق مدراء الموارد البشرية والافراد المساعدين له والمكلفين بعملية التوظيف ولكن لا ننسى الدور الذي يقوم به المديرين التنفيذيين في هذه العملية إذ بدونهم لا يمكن أن نحدد المتطلبات الوظيفية والمؤهلات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، وبكفاءة الافراد القائمين على عملية الاستقطاب نعطي انطباعاً حسناً لدى طالبي العمل وبالتالي زيادة فرص قبولهم بالوظيفة. (احمد م.، ادارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 143).

ثانياً: أهداف الاستقطاب:

إن لعملية الاستقطاب عدة اهداف تعكس الأهمية الكبيرة له في جلب أكبر عدد من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف داخل المنظمة، ومن بين الأهداف المرجوة من عملية الاستقطاب الناجحة نذكر مايلي:

- توفير وجلب أكبر عدد من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة وبأقل تكلفة.
- زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال تقدم عدد من المرشحين المناسبين وبالتالي فاختيار الشخص المناسب يكون بتوفره بطبيعة الحال.
- الاستقرار الوظيفي من بين أهم الامور التي تسعى المنظمة من خلاله للحفاظ على مواردها البشرية. ويساهم الاستقطاب في جلب وتعويض الموارد الناقصة.

- في الكثير من الأحيان وفي حالة جلب المورد البشري للمنظمة يسعى القائمون على التوظيف للوصول الى الافراد المؤهلين والتي تتوفر فيهم سمات معينة مناسبة للوظيفة الشاغرة ومتلائمة مع متطلباتها وبالتالي تقليص نفقات التكون والتدريب.
 - تحقيق المسؤولية القانونية والاجتماعية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق انتهاز طرق بحث صحيحة وذلك للمحافظة وصيانة حقوق المتقدمين للوظائف والتمتع بالنزاهة والمساواة في الفرص بين كل مترشح وآخر. (خالد، 2010، صفحة 125)
- 1- مصادر الاستقطاب:**

مصادر الاستقطاب كثيرة ويمكن تقسيمها الى نوعين من المصادر داخلية وخارجية وهي:

الشكل 03: مصادر الاستقطاب

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر التالي (احمد م، ادارة الموارد البشرية،

مصادر الاستقطاب

خارجية

- 1- الإعلان
- 2- التقدم المباشر
- 3- مكاتب التوظيف
- 4- المدارس والمعاهد
- 5- النقابات
- 6- المنظمات المهنية

داخلية

- 1- الترقية
- 2- النقل الوظيفي الداخلي
- 3- محزون المهارات
- 4- الإعلان الداخلي
- 5- الاستقطاب عن طريق الزملاء والمعارف

(2004، صفحة 144)

أولاً: المصادر الداخلية:

نقصد بالمصادر الداخلية أي الاخذ من الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة وتكون غالباً في الوظائف التي تحتاج الى كفاءات وخبرات غير موجودة خارجها، ونذكر منها ما يلي:

1- **الترقية:** تكون غالباً في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية، يمكن لهذا النوع من الاستقطاب أن يلهم العديد من الافراد ويصير مصدر جذب العاملين ومحفز لهم حتى يرفعوا من قدراتهم للحصول عليها، مع العلم أن للترقية مزايا عديدة منها اختلاف الرواتب والأجور وتغيير المهام وزيادة المسؤولية الى غير ذلك من الأمور والتي قد تكون في بعض الأحيان عائناً للأفراد الذين لا يمتلكون روح القيادة. (احمد م، ادارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 143) مع الشعور بالأمان الوظيفي في المنظمة التي ينتمون اليها وبأنها تضمن لهم فرص الترقية مستقبلاً، وللترقية أيضاً فائدة أخرى تتمثل في أنها توفر للمنظمة يد عاملة ذات خبرة وربما لا تحتاج الى تكوين باعتبارها من ضمن مواردها الخاصة.

2- **النقل الوظيفي:** أسلوب من أساليب الإدارة العامة، بحيث يتم نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى من نفس النوع ونفس الدرجة أو لا، ولكن في إدارة أخرى، ومما يدفع الإدارة لاتخاذ مثل هذا الأسلوب العديد من الأمور منها:

- توافر شواغر في إدارات مُختلفة مما يُحتم على الإدارة التي يوجد بها فائض من الموظفين نقلهم إليها.
- أيضاً إكساب الموظفين بعض المهارات والخبرات وتبادلها مع الآخرين.
- زيادة إنتاجية بعض الإدارات التي تقل بها الفاعلية (ثائر ، 2020)

3- **مخزون المهارات:** هي عبارة عن قاعدة بيانات للموظفين تحتوي على بيانات دقيقة عن الخبرات، المهارات، المعرفة وسجل تقييم الأداء. (مصطفى ، 2022)

4- الإعلان الداخلي في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم وأصدقائهم من أجل أن يترشحوا ويتقدموا للوظيفة.

5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم للالتحاق بالعمل في المنظمة.

ثانياً: المصادر الخارجية

ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتنقسم بدورها إلى عدة مصادر منها:

1- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المؤسسات أن تحصل على الموارد البشرية لسد لاحتياجاتها من العمالة عن طريق المتقدمين من خارجها مباشرة أو عن طريق البريد الإلكتروني، حيث تقوم بتخزين البيانات الخاصة بهم من مهارات ومعلومات ودرجة الخبرة لديهم في قاعدة بيانات ترشح إليها وقت الحاجة. طبعاً بعد لقيام بعملية التصنيف ضمن فئات حسب الوظائف الموجودة لديها والمسميات الوظيفية ومتطلبات كل وظيفة.

2- **الإعلان:** تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف والجرائد والمواقع الإلكترونية، عادة ما يتم الإعلان الوظائف في هذا النوع من الإعلانات بالنسبة للمناصب الأقل أهمية وذات المستوى المتدني أما المناصب العليا فتتطلب شروط معينة وليس كل من هب ودب يتقدم لها. (احمد م.، ادارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 228)

3- **وكالات ومكاتب التوظيف:** يوجد ثلاث أنواع من المكاتب حكومية، خاصة ومواقع الكترونية خاصة بالوكالات.

● **الوكالات الحكومية:** وهي التي تتولى استقطاب طلبات العمل للأفراد وتسجل بياناتهم من خبرات ومؤهلات وتخصصات... الخ وهي تقدم خدماتها مجاناً وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمات وطالبي العمل. فكلما احتاجت منظمة لعمال تلجأ إلى هذه الوكالات التي تزودها بكافة البيانات حول طالبي العمل، لتختار بعد ذلك ما يناسبها

● **الوكالات الخاصة:** عبارة عن مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة، إذ تتلقى طلبات راغبي العمل وتصنيفها حسب التخصصات، الخبرات المؤهلات وتوجهه عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين. ويتولى هذه الوكالات عملية استقطاب العمالة بواسطة الإعلان بالصحف، المجالات المتخصصة.

• **المواقع الالكترونية الخاصة بالوكالات:** وهي مواقع الويب التي تنشأها مكاتب التوظيف سواء الحكومية أو الخاصة عبر شبكة الانترنت والتي يلتقي فيها طالبا و عارضو العمل وسنقوم بعرض الامر بالتفصيل في الفصل الثاني في الجزء الخاص بالتوظيف الالكتروني.

4- **المدارس والجامعات:** تعد من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على الموارد البشرية لسد احتياجاته. وقد تقوم المنظمات بعقد اتفاقيات وإقامة علاقات مع الجامعات أو المراكز أو المعاهد لغرض جذب خريجها للعمل بها. كما قد تقوم بعض المنظمات بتدريب بعض الطلاب خلال العطل بمقابل بسيط، وهذا يهيئ الافراد للعمل وتكون مدربيه على أساليب وتكنولوجيا العمل. مما يخفض تكلفة الاستقطاب من جهة والتدريب من جهة ثانية. (احمد م، ادارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 230)

5- **النقابات العمالية:** يلعب هذا المصدر دورا كبيرا خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أكثر بالمستويات الدنيا من الوظائف، إذ يتم الاتفاق بين المنظمة وهذه النقابات على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط. (نعيمه، 2022، صفحة 19)

6- **المنظمات المهنية:** تتولى هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم إجازات وتراخيص للعمل في المجال مثل: جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأحياء. (نعيمه، 2022، صفحة 19)

2-2-2 الفرع الثاني: الاختيار

أولا: تعريف الاختيار:

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يتم من خلاله اختيار الرجل المناسب في مكان المناسب، فحسن الاختيار يمكن المؤسسات من وقع الفرد ذو الكفاءة والمؤهلات ما يمكنه من القيام بالعمل بالشكل الصحيح وأدائه يكون مناسب لإستراتيجياتها. فتقوم المؤسسة بعملية الاختيار بالمقارنة بين مؤلات الافراد وخصائصهم وخصائص الوظائف الشاغرة.

وهي العملية التي يستطيع من خلالها الخبراء ان يوقفوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة لانتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

وتنطوى عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلائم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع إحتياجات المنظمة.

ثانيا: خطوات عملية الاختيار:

بما أن الاختيار يأتي بعد عملية الاستقطاب، هذا الأخير وفر للمؤسسة عدة خيارات للمفاضلة بينها وإيجاد الشخص الأنسب لشغل الوظيفة ويمكن ايجاز خطوات الاختيار في النقاط التالية (محمد ا، 2013):

- ✓ تصفية الطلبات وحصر المناسب منها ويعتبر بمثابة الفرز الأولى للأشخاص.
- ✓ اجراء المقابلات المبدئية مع المترشحين
- ✓ اجراء اختبارات تتناسب مع متطلبات العمل وطبيعته، فالاختبارات تكون كتابية أو شفوية حسب ما تحتاجه الوظيفة الشاغرة.

- ✓ القيام بالمقابلات الرسمية
- ✓ اجراء المفاضلة بين الأشخاص الذين قاموا بالمقابلة الشخصية
- ✓ الاختبارات الطبية
- ✓ اصدار قرارات التعيين
- ✓ القيام بعملية التوظيف مع تحديد فترة التجربة
- ✓ الاعداد الذهني والبدني للعامل بالتكوين والتعريف بالزملاء وظروف العمل
- ✓ تثبيت الافراد الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح

في كل خطوة من خطوات الاختيار يتم اقصاء مجموعة من الافراد الذين لم يتمكنوا من استيفاء الشروط اللازمة لشغل الوظيفة أو الذين رسبوا في الاختبارات الكتابية أو الاختبارات الشفوية أو حتى لم ينجحوا في استكمال الملفات بالوثائق اللازمة. بعدها يأتي التعيين في المنصب أو الوظيفة والذي سنتطرق اليه فيما يلي.

2-2-3 الفرع الثالث: التعيين

التعيين هو الخطوة الثالثة من خطوات التوظيف، فبعد عملية الاستقطاب الذي وفر عدد كبير من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف، ثم عملية الاختيار التي مكنتنا من المفاضلة بينهم واختيار الاكفاء والانسب منهم، يأتي الدور على التعيين.

فالتعيين هو المرحلة الأخيرة للأفراد الذين انطبقت عليهم الشروط، فإصدار قرار التعيين يتضمن جميع المسوغات الخاصة بالوظيفة وادراج بيانات الشخص في قاعد بيانات العاملين بالمؤسسة ويستلم الفرد وظيفته ويتعرف على مهامها وواجباتها ومسؤولياتها، ويعرف أيضا انه عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

فالتشريع للتعيين بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف للتعيين النهائي عادة على اجتياز المتقدمين للفحص الطبي نجاح. (خالد، 2010، الصفحات 140-141). والكشف الطبي يهدف إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة ويقل عدد المرشحين بعد كل مرحلة من مراحل الاختبار حتى نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم ومن الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين على أي منشأة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية:

- 3 اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.
- 4 تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المؤسسة. (محمد ف.، 2004، صفحة 88)،

5 عوامل أخرى مثل :

- 1- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.
- 2- تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.
- 3- عوامل مساعدة أخرى مثل: السن، الجنس، المظهر والشخصية.

2-2-4 الفرع الرابع: أهداف سياسة الاختيار والتعيين ومعوقاتها

أ- أهداف سياسي الاختيار والتعيين: من أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

- 1- جذب واختبار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- 2- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- 3- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

ب- معوقات الاختيار والتعيين.

- 1- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة
- 2- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها
- 3- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.
- 4- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها.
- 5- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين. (محمد ف.، 2004، صفحة 87)

2-3-3-2-3-1 الفرع الأول: تعريف التكوين

2-3-3-2-3-1 الفرع الأول: تعريف التكوين

التكوين **training** هو ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسات لتزويد أفرادها بالمهارات والقدرات والخبرات والمعلومات التي تجعل المورد البشري قادر على أداء المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، فالتكوين يختلف عن التعليم من حيث النتيجة (احمد م.، 2014، صفحة 453) كما سأبين ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التكوين والتعليم

التعليم	التكوين	
معارف والمدارك لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد	قدرات ومهارات لها علاقة بعمل محدد	من حيث المكتسبات
مفرد متعلم	فرد قادر على القيام بعمل ما	من حيث الأهداف

من حيث المدة	غالبًا ما تكون مدة التكوين قصيرة	طويل المدى
من حيث الشمول	التكوين يحتوي على التعليم بتقديم المعلومات النظرية للمتكونين بالإضافة إلى التركيز على تقديم المهارات القيادية	مد الكوادر بالمعلومات الكافية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

لا بد على المكونين القيام بعدة أمور قبل البدء في أي تكوين مهما كان شكله أولها التحضير الجيد لكل دورة تكوينية على حدى وذلك بتحضير المادة العلمية المراد القاءها على المتكونين والالمام بكل جوانب النقص المراد تداركه وإلا فما الغاية من التكوين، بعدها مباشرة يجب البحث عن محتوى التكوين من كتب أكاديمية والبحوث والدراسات السابقة في نفس المجال، والاستعانة بالمحاضرات والدروس، أيضا تصفح الانترنت التي لا بد منها للاستفادة من التجارب السابقة، ولا ننسى النصوص القانونية والتنظيمية التي لها دور كبير في عملية القيام بالتكوين على أسس قانونية، ولإعطاء التكوين صبغة علمية أكاديمية لا بد من الاخذ بالمقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكمة الدولية، فهذا يعطينا ما يعرف بالمعرفة العلمية le savoir savon ومايكسبنا معرفة تكوينية مستمدة من المعرفة العلمية والتي تكون بالنضج بما كان.

بعد اكتساب الفرد للمعرفة ننمي قدراته ومهارات لأداء وظيفته بالشكل المطلوب منهبتطبيق تلك المعارف على أرض الواقع.

وللقيام بعملية التكوين بالشكل المناسب لا بد من إعداد وسائل لإيضاح المعلومات للمتكونين وذلك بمكبر الشاشة وأشرطة الفيديو والأوراق للكتابة والصبورة البيضاء... الخ من الوسائل. أما عن مخرجات التكوين فلا بد من تكون واضحة ويجب أن يلمس المكونون والقائمون على المؤسسة ذلك في تحسن نتائج الموارد البشرية كما وكيفا مع تجنب أخطاء التصرف، بالإضافة إلى تطور العلاقات وتنسيق العمليات مع تراجع الإشكالات وعراقيل التصرف.

2-2-2- الفرع الثاني: أشكال التكوين وأنواعه

ينقسم التكوين إلى ثلاثة أقسام وهي:

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف: أو ما يعرف بالتوظيف حسب الزمان والتي تحدد حسب وضعية الموظف من حسب الاقدمية في التوظيف والتي تنقسم بدورها إلى عدة أقسام نذكر منها ما يلي:

- 1- توجيه الموظفين الجدد:** وهو يعرف أيضا بالتكوين قبل الخدمة فهذا التكوين يكسبهم قدرات ومهارات للقيام بأعمالهم على أكمل وجه ويهدف أيضا الى التعريف بالعمل الجديد ومتطلبات الوظيفة وما هو مطلوب من المورد البشري القيام به من اعمال ومحاولة أقلمته في المنصب. (احمد م، ادارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 458)
- 2- التكوين أثناء العمل أو الخدمة:** تضمن المؤسسات من خلال كفاءة أعلى للتكوين وغالبا ما يكون هذا النوع من التكوين بشكل فردي لكل فرد أثناء القيام بمهامه لاكسابه القدرات

اللازمتهو المهارات الجديدة بحيث يكون المتكون في حالة استعداد تام وبكامل طاقته الذهنية والجسدية.

3- التكوين بغرض الترقية والنقل: هنا تقريبا نفس فكرة التكوين للموظفين الجدد لكن بمعرفة مسبقة بالمؤسسة وإحاطة شاملة بكل جوانب العمل فيها، فغالبا ما يكون التكوين في هذه الحالة سهل جدا مقارنة بما لو قامت المؤسسة بتوظيف فرد جديد من خارج المؤسسة. (احمد م.، ادارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 460)

ثانيا) التكوين من حيث المكان: ينقسم الى قسمين:

1- **التكوين داخل المؤسسة:** ويكون إما في أحد المرافق التابعة للمؤسسة والموجودة بمقرها كقاعات الاجتماعات أو صالات خاصة بالتكوين حيث يجتمع المتكون والمكون يأخذ دروسه وبرنامجه التكويني، والشكل الثاني أن يتم التكوين في مكان العمل.

2- **التكوين خارج المؤسسة:** تقوم المؤسسة بإرسال أفرادها الى مراكز التكوين أو إلى دورات تكوينية في المدارس الخاصة لفترة زمنية معينة غالبا لا تتعدى الشهر.

ثالثا التكوين من حيث الهدف:

1- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات:** تعتمد المؤسسات هذا الأسلوب خصوصا عندما تتقدم المهارات وتظهر أساليب تكنولوجية حديثة تقوم بتمريرها الى أفرادها للبقاء في وضع التحيين **update** لكل جوانب العمل.

2- **التكوين السلوكي:** وتسعى المؤسسة من خلاله الى تغيير بعض السلوكيات السيئة لدى بعض أفرادها كسوء المعاملة واستغلال السلطة والفرقة في المعاملة والعنصرية والحياد والارتجالية في اتخاذ القرارات دون اللجوء الى المشورة وغيرها من السلوكيات التي تضر بصحة المؤسسة. (بوقطف، 2014، صفحة 35)

2-2-3- الفرع الثالث: الأهداف المرجوة من التكوين

للتكوين عدة أهداف منها ما يتعلق بالمؤسسات التي تقوم بتكوين أفرادها لإكسابهم قدرات ومهارات تساعد على القيام بعمل ما بشكل محدد ومنها ما يتعل بالافراد المتكونين ومنها ما يتعلق بمؤسسات التكوين التي تكون في المحيط الخارجي للمؤسسة:

1- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية من خلال شعورهم بالتقدير والأهمية من طرف إدارات مؤسساتهم وذلك عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم. (الداوي، 2008، صفحة 12)

2- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف التي تتطور باستمرار (بوعريوة، 2007، صفحة 27)

3- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.

4- يساهم التكوين في الإنقاذ من حوادث العمل وبالتالي زيادة سلامة العمال وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.

5- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء. (الداوي، 2008، صفحة 27)

الأمر إليها لتحسينها وتطويرها أو تسهيل بعض المهام التي كانت المؤسسة تعجز عن أداءها أو القيام بها بالشكل المطلوب.

- يقول ماركهام هويكنز: كبير المستشارين لدى البنك الدولي أن مهام إدارة الموارد البشرية وبرامجها الإلكترونية تكمل بالنجاح إذا ما ركزت على الأمور التالية:
- 1- يجب أن تولي المؤسسة اهتماما أكبر لاستراتيجية الموارد البشرية.
 - 2- يجب دعم الإدارة بالوسائل التقنية وفي كل قسم من أقسام المؤسسة.
 - 3- تبني استراتيجية التدريب لتطوير المهارات.
 - 4- تحسين صورة المؤسسة وإرضاء المستخدمين

وللقيام بذلك كله يجب على القائمين على المؤسسة ان يراعوا بعض الأمور من بينها أن تقدم خدمات الموارد البشرية مباشرة من دون وسائط، أي وجها لوجه والقيام بمعاملات الموارد البشرية الكترونيا، أي المراجعة والانتقال من الأسلوب التقليدي الى عصرنة المهام بإدخال تكنولوجيا المعلومات.

3-1-2- الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ان عملية تعميم وتوسيع استعمال وتطبيق تقنيات الادارة الالكترونية يتطلب بلا شك من الجهات المعنية ان توفر مجموعة من العناصر والمكونات تشكل امكانيات ينبغي توافرها اولا قبل الخوض في تلك التجربة ومن تلك العناصر: (حسن، 2009، صفحة 73)

أ- المكونات المادية للحاسوب وانظمتة وشبكاته وكل ملحقاته وتعبير عن عنصر العتاد والذي يعتبر من العناصر المادية الضرورية الذي تتكون منه الإدارة الإلكترونية.

ب- البرمجيات: يقصد به الجانب الذهني لنظم وشبكات الحاسوب وتضم فئتين:

برامج النظام، وبرامج التطبيقات

اما برامج النظام: هو الاكثر تعقيدا ذلك انه يحص نظم ادارة الشبكة - مترجمات اللغة - وادوات تدقيق البرمجة.

اما برامج التطبيقات: فتظم الويب، وبرامج البريد الالكتروني، رسوم الحاسوب، قواعد البيانات وبرامج التخطيط.

ج- شبكات الاتصال: هي عبارة عن الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الانترنت.

ولأجل التكامل بين هذه العناصر وخلق الانسجام بينهما يجب توافر مكونات اخرى في العملية الالكترونية يضم الجانب الوظيفي الانساني من خبراء ومختصين ومحلون للموارد المعرفية لأجل إدارة وتغيير التفكير للوصول إلى المعرفة.

إن اساس وجوهر عمل الادارة الالكترونية يرتكز على فكرة الانسجام بين الثلاثية عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، وذلك لأجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأنشطة والأعمال وكذا الخدمات السريعة والمتدفقة في عالم البيئة التنافسية.

3-2- المطلب الثاني: أهمية تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ووظائفها

ان من أهم التوجهات الحديثة للإدارة هي تبني نهج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والاستفادة من المزايا التي تقدمها:

3-2-1 الفرع الأول: أهمية تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ربما أننا في ظل حوسبة الموظفين فيما يخص إدارة الموارد البشرية أو بعبارة أدق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لسنا بحاجة لمقاعد كافية للموظفين والجمهور، بل في حاجة إلى حواسيب آلية ووسائل اتصال، والتي تمكن كل موظف عام من قضاء أعماله المكلف بها ببسر وسرعة قصوى. " (براين، 2007، صفحة 224)

من الأمور الهامة التي ظهرت مع تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية هو تقليص التكلفة الخاصة باستقطاب واختيار وتعيين العمالة والتدريب وكل وظائف إدارة الموارد البشرية، فمثلا لفرز عدد كبير من المتقدمين للوظيفة يلزمنا عامل واحد فقط وحاسوب بدل استخدام عدة عمال لفرز الملفات الورقية في الطريقة التقليدية، فالحاسوب يقوم بالمعالجة عن طريق برنامج أو تطبيق معد خصيصا لهذه العملية بالتالي استخدام التقنيات الحديثة تمكن الموظف من القيام بالمهام الموكلة إليه بشكل سريع وبدقة كبيرة.

فحسب الكثير من الاقتصاديين أن سهولة الولوج إلى المعلومة مع حسن استغلالها في الوقت المناسب يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مع التحكم في التكاليف، وبالتالي رفع المردودية مستقبلا. إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور مهم يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، وأشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لتنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة " .(طارق، 2008، صفحة 354)
- توفر خدمات مجانية للموظفين وتعالج المهام اليومية لإدارة الموارد البشرية.
- إعطاء المؤسسة لمستخدميها انطبعا حسنا عنها بفضل استخدام الحواسيب الآلية بحيث يدركون أنها تسعى للتقدم والحدثة وبالتالي يكون لها الاحترام والتقدير، وتتكون بذلك علاقات جديدة لنقل المعلومات القائمة على التكنولوجيا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدم الحاسب الآلي، والمتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم "المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية " .(اسماعيل، 2012، صفحة 336)
- إن استخدام الكمبيوتر وأساليب المحاكاة المبرمجة لمهندس التصميم مثلا يمنحه حق تجريب وتحليل التصميمات المحتملة، بطريقة تضمن له تعظيم أداء المنتج بتكلفة أقل، وتجنبه الاحتمالات المبدئية الخاطئة وما ينجر عنها من تكلفة عالية " والسماح لهم برؤية نتائج الأداء التنظيمي كمعلومات معروضة على شاشات الكمبيوتر أو ملخصات إحصائية وبيانية مما يمكن من التعديل الذاتي للمعلومات الشخصية" (Laila, Othman, & Loubna, 2005, p. 20)
- تقليص دور الوسائط.
- سهولة اتصال الموظفين والعمال والتنسيق بينهم من خلال الحوارات والنقاشات مثلا عبر الزوم ZOOM أو Google Meeting أو غيرها من منصات التواصل، ذلك لأن تكلفتها قليلة بالنسبة للمؤسسة.

3-2-2- الفرع الثاني: الوظائف الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية

تقوم الإدارة الإلكترونية بعدة وظائف فنية وإدارية، من بين الوظائف الفنية نجد التوظيف والتكوين الإلكتروني (سيتم التطرق إليها في الفصل الثاني)، أما الوظائف الإدارية تتمثل في حزمة

متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات، لذلك نجد من أهم وظائفها.

أ/ **التخطيط الالكتروني:** عامة يوجد التخطيط، التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، وجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة، تغيرت ممارسته في ظل الإدارة الالكترونية وأصبح يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي يتعاون فيه القمة والقاعدة في الإدارة عن طريق ممارسة تقنيات الشبكة الالكترونية لمواجهة المتطلبات المتغيرة والحاجات العامة. ولعل أهم مزايا التخطيط الالكتروني أنه:

- تدعيم لقاعدة المشاركة حيث ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للقمة إلى ممارسة مشتركة بين القاعدة والقمة.

- خلق التوازن بين المحيط والبيئة الداخلية وبين السوق ومتطلبات المجتمع مع توفر عنصر السرعة باعتباره السمة الأساسية.

ب/ **التنظيم الالكتروني:** يضم التنظيم الالكتروني تحديد الاختصاصات والوظائف والأقسام وبيان العلاقة بينهما وتحديد المسؤوليات.

ج/ **القيادة الالكترونية:** وهي السلطة التي يمارسها المدير على مرؤوسه من أجل الوصول للأداء الجيد والفعال لعملهم. ويتم ذلك بشكل عام بعدة آليات تهدف إلى توجيه الأنشطة الإدارية بما يتلاءم والتطور اليومي للإدارة الالكترونية وديمومتها واستمرارها، ونجد الرقابة الالكترونية في مجالها الواسع. (شتاتحة، 2019، صفحة 04)

3-2-3 الفرع الثالث: متطلبات الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الالكترونية

لقد اتسع تطبيق مبادئ العولمة على المجتمعات ككل بما في ذلك تقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهي من أهم أسباب تحول الاقتصاديات المادية إلى المعرفية والفكرية، فانتسعت رقعة استخدام ICT لتشمل كل الميادين وكافة المستويات داخل المؤسسات وفي جميع فروعها ووحداتها من المستوى القيادي إلى المستوى التشغيلي، وبين المؤسسات بعضها ببعض ومع الأنظمة السائدة كعلاقاتها مع مكاتب التوظيف الحكومية أو الخاصة، وقد ظهر لنا ذلك التغيير الذي أحدثه استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية ووظائفها والانتقال إلى الأسهل وبمرونة عالية وسرعة كبيرة في تنفيذ المهام، وهذا هو الوجه الذي من أجله انتقلنا إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. (طويهي، 2015، صفحة 43)

ان الوصول الى تحول كلي من ادارة تقليدية الى ادارة الكترونية يستوجب المرور بعدة مراحل تشكل سلسلة مترابطة تحقق بموجبها الاهداف المرجوة ويمكن ذكر اهم هذه المراحل:

● التكفل القانوني بالتحول نحو ادارة الكترونية:

❖ يجب على الترسانة القانونية ان تقدم رؤية واضحة للتحول نحو معاملات الالكترونية وذلك بتقديمها للإمكانيات اللازمة لذلك، وذلك من حيث انشاء اليات قانونية تجيز وتصرح بهذا التحول، وتحديد اهدافه وطرق تنفيذها.

❖ خلق العمل من أجل تدريب وتأهيل الموظفين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية عن طريق برمجة دورات تكوينية وتدريبية في مجال الاستخدام الصحيح لأساليب وتقنيات هذا التحول، ذلك ان الموظف هو العنصر الاساسي والفعال في هذه الحلقة.

❖ انشاء وتوفير هياكل الادارة الالكترونية، ويقصد بها تامين الاجهزة والاليات التي تضمن التطبيق الميداني للإدارة الالكترونية من اجهزة الحاسوب الالي وربط الشبكات المعرفية وتامين وسائل الاتصال الحديثة.

● العمل لأجل برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

نقل المعاملات الأكثر انتشاراً في محيط الخدمات الورقية ونقلها الى عالم الخدمات الإلكترونية بشكل نماذج عمل مثلاً في إطار عمل الموظفين العموميين وغيرهم، نجد طلب كشوف الرواتب خدمة منتشرة في اوساط الوظيفة العامة، إفراغها في شكل نموذج يملا حسب كل حالة ويبرمج الكترونياً، تفادياً لهدر الوقت وضمان السرعة في تقديم الخدمات.

خلاصة الفصل:

ان المورد البشري ومن خلال البحث في الدراسات حول الموضوع أصبح الركيزة الأساسية لكل مؤسسة، أياً كان نوعها، ولكن لا تستطيع استغلال ذلك المورد بالكفاءة اللازمة والحصول على الأداء الجيد والفعالية المطلوبة إلا إذا كانت المؤسسات تحتوي على إدارة موارد بشرية تقوم بالواجب تجاه الأفراد العاملين، حيث لا يحس هؤلاء الآخرين بنقص الاهتمام، ولا سوء المعاملة من طرف المسؤولين، فتجتمع لدينا عدة عوامل للوصول الى درجة مثلى من المردودية لدى العامل، ولعل أهم تلك الأمور هي امتلاك إدارة موارد بشرية تتميز بكفاءة عالية في إدارة الاعمال والتنسيق الجيد بين الموارد المتاحة لدى المؤسسة. ولا ننسى الاهتمام بالمداخل الحديثة للإدارة لا بأس بتطبيق النظم الجديدة الاحسن والاكفء لدراسة سلوك المورد البشري. فمنظمات اليوم تستخرج كل طاقات العامل وتحاول ذلك جاهدة في خضم المنافسة الشرسة التي تتميز بها بيئة الاعمال الدولية في القرن الحالي.

إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي تقليل الأخطاء الناجمة عن التوظيف الغير جيد للعمال، فاختيار الشخص المثالي يجعل من القرارات سليمة ونسبة الخطأ قليلة وهذا ما يطمح له ارباب العمل، ومن بين الأمور التي توصلنا الى ذلك هو مواكبة عصر التكنولوجيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة من المزايا التي تزخر بها.

في الفصل الموالي سنعرض أهم الإضافات التي ادرجتها المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفصل الثاني

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

تمهيد:

في بيئة سريعة التغير وضغط تنافسي مستمر في عالم الأعمال، برزت إدارة الموارد البشرية كمسألة كبيرة. بالدرجة الأولى، تواجه المنظمات صعوبة في الاحتفاظ بأفضل المواهب والحفاظ على أداء أفضل لتحسين آفاق مشاركتهم والاحتفاظ بهم (Azzam ، Mahfuz ، و Abou-Moghli، 2019، صفحة 302) أو تعويضهم في حالة فقدان الأمل في المحافظة عليهم، قد أدركت المؤسسات الكبرى حول العالم أن الاحتفاظ بالعنصر البشري صار جد مهم لحياتها وبقائها وبالتالي سعت لتقديم أفضل الامكانيات المتوفرة لديها من حوافز مكافئات وغيرها، واستخدمت تكنولوجيا

المعلومات والاتصال لتسريع وتيرة العمل في مختلف الوحدات الادارية، فهي تعد وسيلة راحة وامان للمورد البشري. ففي هذا الفصل سنقدم بعض المفاهيم عن ICT وإرتباطها بالمورد البشري ولماذا؟

1- المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم ركائز الحياة الاقتصادية والاجتماعية في القرن الحالي والتي من خلالها صرنا نتكلم عن عصر المعلومة وعصر التقنية التي أحدثت الفارق في العلاقات بين المجتمعات، وصار تقدم الدول يقاس بما تملكه كل واحدة من تكنولوجيا ورقمنة ووسائل اتصال حديثة، وبالتالي لا بد من التأقلم مع الوضع والسير مع الركب في مجال الاختراعات والتقنيات الحديثة وإلا تتسع الهوة بين الدول المتقدمة والأخرى المتأخرة عنها. سنعرض في هذا المبحث بعد التعريف والمفاهيم بعض الأرقام عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر والعالم.

1-1-1 المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصر الحديث من أهم وسائل تقدم الدول ومن المؤشرات الأكثر حداثة لمعرفة تطورها.

1-1-1-1 الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد صار لتكنولوجيا المعلومات والاتصال information and communication technology أو ICT باختصار لها دور كبير في تحديد مؤشرات التطور والفارق في التقدم بين المجتمعات في عالم اليوم إلى دول نامية وأخرى متطورة وأخرى أكثر تطورا، فهي من بين أهم العوامل المساعدة على ذلك ولها فضل كبير في تكوين مجتمعات متقدمة تعتمد على استخدام وتوظيف المعلومة في الوقت المناسب، سواء كانت في ميدان الإنتاج أو التعليم أو غيره من الميادين الأخرى العلمية والمعرفية، وبذلك تسريع عملية التنمية في البلدان التي تتبني هذا النهج من التطور،

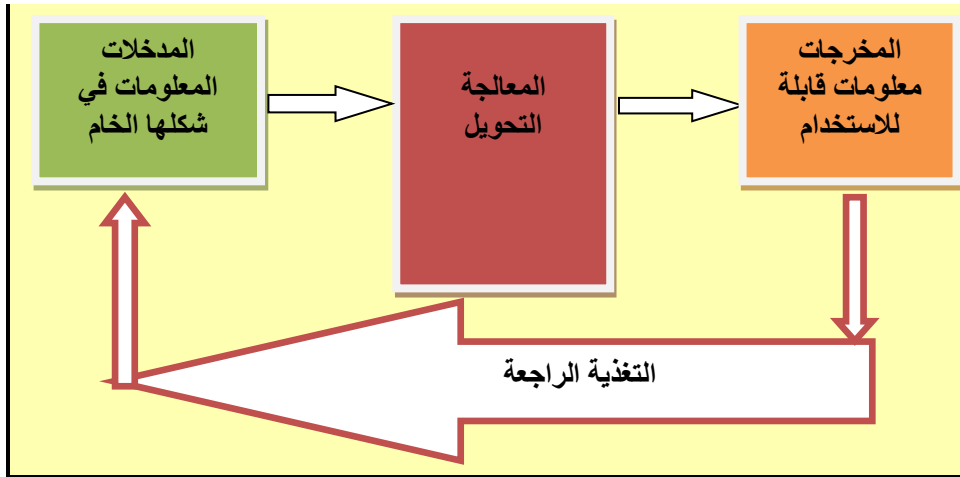
الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم بشكل كبير في ذلك من خلال رسم مسار فكري وإعطاء قيمة مضافة وميزة تنافسية.

لا ننسى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما هي إلا وسيلة أو أداة لا تعمل بمفردها بل لا بد من مورد بشري كفاء قادر على استخدامها بالطرق اللازمة وبالشكل الصحيح حتى نتضح لنا تلك القيمة المضافة، فمثلا لو قارنا بين المعالجة التقليدية للملفات الورقية من حيث الوقت والجهد ومعالجتها إلكترونيا لوجدنا أن الحاسب الآلي يمكنه معالجته كمية هائلة في ظرف وجيز، وبالتالي ربح وقت وجهد كبيرين من جهة ومن جهة أخرى تسريع عملية التنمية ودراسة الأسواق، وهذا هو المطلوب من النظام المعلوماتي الذي يعتمد على تكنولوجيا معلومات متطورة.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي ذلك المزيج بين الأدوات التكنولوجية ووسائل الاتصال التي تساعدنا في عملية جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها واستخدامها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، فكل هذه العناصر تحدث الفارق بين العمل التقليدي والعمل بواسطة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالكفاءة مطلوبة بشدة في عملية التحويل ومعالجة المدخلات لتحويلها إلى معلومات مفيدة قابلة للاستعمال أو إلغائها في حالة عدم قابلية الاستعمال حسب الشكل التالي:

الشكل 04: مسار المعلومات



المصدر: <http://www.iro.umontreal.ca/~pift6266/A03/intro.html>

كما يعرفها المجلس الاستشاري للبحوث والتطوير التطبيقي على أنها: الجوانب العلمية والفنية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات، وتطبيقاتها وبرامجها وتفاعلها مع الإنسان والآلات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بها. (الرحيم، العيداني، و العلمي، 2021، صفحة 60)

خلال القرن الحالي أصبح الإنسان يعيش على أوتار حركة هذا التقدم وتقنياته المتواترة وقد غيرت تكنولوجيا المعلومات نظام الإنتاج الخاص بالثورة الصناعية بالقرن الثامن عشر من حيث حجم الإنتاج وجوده وشكل المنتج الذي يمكن تعديله بناء على طلب الزبون لمواكبة التطورات والتقنيات الجديدة.

1-1-2 الفرع الثاني: الخصائص المميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

1-1-1-التفاعلية: تظهر هذه الخاصية من خلال تأثير القائمين بالاتصال أي المشاركون في العملية الاتصالية على أدوار الآخرين، وأفكارهم ويتبادلون معهم المعلومات، وقد ساهمت هذه الخاصية في ظهور نوع جديد من منتديات الاتصال والحوار الثقافي المتكامل عن بعد.

1-2-2-اللاجماهيرية: تتميز وسائل الاتصال الحديثة بقدرتها على توزيع وتحديد رسائل جماهيرية، وتصنيفها لتلائم جماعات أكثر تخصصاً.

1-3-3-اللاتزامية: قد ترسل الرسائل وتستقبل في وقت مناسب للفرد المستخدم، أو حتى في غيابه فنظم البريد الإلكتروني مثلاً لترسل الرسالة إلى مستقبلها في وقت عدم تواجد مستقبل للرسالة، كما تظهر لخاصية أيضاً من خلال تسخير تقنيات الاتصال، كالفديو لتسجيل البرامج وتخزينها ومشاهدتها في أوقات أخرى.

1-4-4-قابلية الحركة: من الوسائل الاتصالية ما يتميز بالحركية أي إستخدامها من أي مكان ثم نقلها إلى آخر كالهاتف النقال وحاسب آلي المزود بطابعة، كما تعنى بإمكانية نقل المعلومات من مكان إلى آخر بكل يسر وسهولة.

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية في نظام الاتصال.

- القدرة على إستخدام الوسائل الاتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الاتصال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة.

- الإنتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال.

- الإنتقال من الإعتماد على الثورة المادية إلى الإعتماد على الثورة الفكرية.

- التدفق السريع للمعلومات مما يسمح للفرد بتتية قدراته.

لقد استطاع العالم من خلال وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الأكبر حداثة كسر الحواجز بين الدول والقارات، وكان لكل من الهاتف الثابت، الأنترنت والهاتف النقال الدور الأكبر في ذلك.

1-1-3 الفرع الثالث: مؤشرات التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إذا أردنا تتبع ومعرفة التوجهات والتحولات التي يشهدها العامل اليوم في مجال معرفة التكنولوجيا، وجب علينا الاعتماد على مؤشرات مرجعية لذلك، ومن أهم مؤشرات التوجه نحو استخدامها الاعتماد على الأيدي العاملة الكفوة والمتخصصة، باعتبارها أحد أهم المعايير للتوجه لاقتصاد المعلومة والتكنولوجيا.

-التركيز على إنتاج الخدمات أكثر من السلع، كمثل على ذلك الاقتصاد الأمريكي نسبة

70% من قطاع الخدمات تزداد سنويا بنسبة 2.3% على غرار زيادة نسبة مستخدمي الحاسوب في عملهم، لتصل هذه النسبة إلى 60% أي زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة مهمة للعمل.

- ظهور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كقطاع إنتاجي خدماتي مهم، بإضافة إلى تقسيم

النشاط الاقتصادي إلى ثلاثة قطاعات هي الزراعة، الصناعة والخدمات، أضاف علماء الاقتصاد قطاعاً رابعاً هو قطاع المعلومات وتزايد دور وأهمية المعرفة التكنولوجية في فعالية الإنتاج والخدمات.

- من بين الأسباب الحديثة التي أدت إلى تنامي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في

المنظمات الإدارية الحديثة.

- **تعقد وتقلب بيئة الأعمال:** أصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيدا وتقلبا، لأن التقدم في مختلف المجالات يصنع العديد من المتغيرات، إضافة إلى التغيرات الناجمة عن العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية مما يتوجب على المنظمات ان تبين تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين عملية التنبؤ طويل الاجل ودعم وظائف المنظمة.

- **المنافسة القوية والاقتصاد العالمي:** إن المنافسة العالمية لا تركز على الاسعار فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحسين الجودة وتقديم خدمة أفضل مع سرعة التسليم إضافة إلى الخدمات ما بعد البيع وفق ما يطلب العميل، وبواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتم تحسين الانتاجية ورفع مستوى الخدمة ومن ثم زيادة الربحية وإستمرار المنظمات.

- **المسؤولية الاجتماعية:** إن التفاعل بين المنظمة والمجتمع لا ينقطع، ولقد أصبحت منظمات الاعمال الحديثة تفعل هذه المقاربة، وهذا نظرا لأهميتها من منطلق أن المسير هو مسؤول إجتماعيا دوره مرتبط بتوفير الخدمات الاجتماعية كالصحة والسلامة المهنية، ومبدأ تكافؤ الفرص وحقوق المستهلك، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال استطاعت أن تساهم بدرجة عالية في دعم هذه الانشطة في بيئة الاعمال الحالية. (لكل ، لكل، و بن عدة، 2022، صفحة 119)

- **العولمة:** في ظل العولمة أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال محرك قوي لمنظمات الاعمال، من خلال إستخدام الحاسبات الآلية كطاقة مولدة للمعلومة عبر عدة مفاهيم حديثة متداولة في البيئة الحالية كالتجارة الالكترونية، الادارة الالكترونية والاعمال الالكترونية. (لكل ، لكل، و بن عدة، 2022، صفحة 119)

2-1-1 المطب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وواقع استخدامها محليا وعالميا

الانتشار الكبير والتوسع المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عالميا جعلنا نتناول مايلي:

1-2-1 الفرع الاول: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، وهذا يتفرع الى عدة أمور تتمثل في البرمجيات والأجهزة والوسائل وغيرها من المحتويات. سنوضح مكونات ICT كما يلي:

- **الأجهزة hardware** وهي كل ماهو ملموس وتعبر عن الجزء المادي المتمثل في الحواسيب والأجهزة الملحقة التي نستعين بها لتنفيذ العمليات المطلوبة.
- **البرمجيات: software** هي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسب من تعليمات، وإجراءات وبرامج وأنظمة التشغيل ولغات برمجة، وتقوم هذه البرمجيات بعدة وظائف أساسية أهمها إدارة عمليات الحاسوب واسترجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال.
- **الشبكات Networks** وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدمها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وتستخدم هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: توفير الاتصال بين الأشخاص والوصول للمعلومات عن بعد والتجارة الالكترونية وتخفيض المصروفات ومشاركة الموارد وغيرها، وهناك عدة أنواع من الشبكات منها: الشبكات المحلية، شبكة المنطقة، الشبكات، الانترنت وقواعد البيانات، هذه الأخيرة تعد مكان التخزين والحفظ للبيانات والتي تمكنا من الرجوع إليها في أي وقت وهي مجموعة من البيانات تجمع بينها علاقات منطقية يسهل تخزينها واسترجاعها بغرض

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

استخدامها، أو تعديلها أو الإضافة عليها، لتكون جاهزة للاستخدام من قبل المستخدمين عند الحاجة، ويؤدي استخدام قواعد البيانات إلى تحقيق مجموعة من المزايا مثل عدم تكرار البيانات وزيادة إمكانيات اقتسام البيانات وتحقيق رقابة أكثر فاعلية والمحافظة على ثبات وتناسق البيانات وتوحيد المعايير المتعلقة بالبيانات (توامي ، 2013، صفحة 07).

1-2-2 الفرع الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالميا

ربط العديد من الباحثين تنامي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف ومتعاطف في العقدين الأخيرين، بزيادة التعقيد في مجال الأعمال عموما والسعي المحموم لدى الجميع، مؤسسات ودول، إلى تحييد العوائق الجغرافية المكانية وحتى الزمانية، ولكونها تحتاج أكثر إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة وتحتاج بعض الحالات تكنولوجيا تعاونية أكثر اتقاناً في التعقيد من اجتماعات فيديو والاجتماعات الالكترونية أو استخدام البريد الإلكتروني، ولقد تزايد الاهتمام العالمي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوتيرة كبيرة في السنوات الأخيرة، ويعكس هذا الاهتمام المتزايد تضاعف الإنفاق العالمي عليها، حيث توقعت Gartner للبحوث والدراسات نمو الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ب 3.7 بالمئة بحلول سنة 2021 والجدول أدناه يوضح الإنفاق العالمي لسنة 2019 وتوقعات الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنتي 2020 و 2021 حيث تم تقسيم الأنفاق إلى محاور هي على التوالي: نظم مراكز البيانات، برمجيات المؤسسات، الأجهزة، خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات الاتصالات. (عامر و دغريير، 2021، صفحة 701)

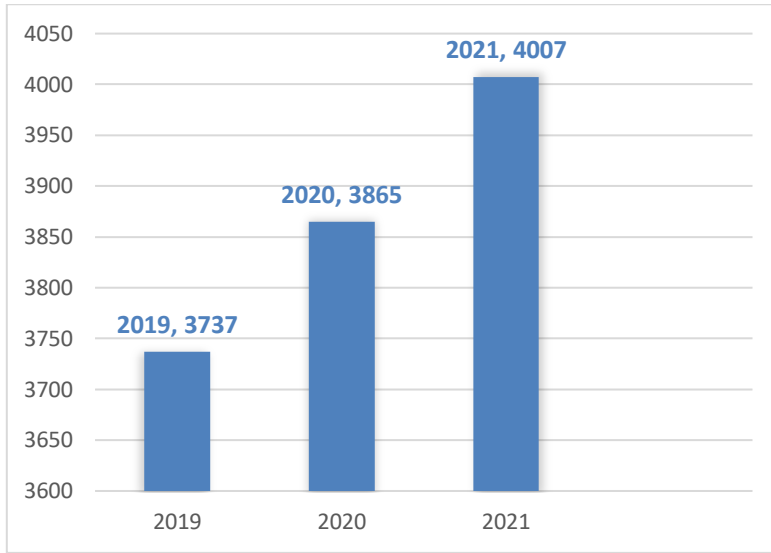
الجدول رقم 02: تطور الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مليار دولار)

سنة 2021		سنة 2020		سنة 2019		
النمو	الانفاق	النمو	الانفاق	النمو	الانفاق	
1.5	212	1.9	208	2.7-	205	نظم مركز البيانات
10.5	556	10.5	503	8.6	456	برمجيات المؤسسات
0.3-	685	0.8	688	4.3-	682	الأجهزة
5.5	1140	5.0	1081	3.6	1030	خدمات تكنولوجيا المعلومات
2.1	1413	1.5	1384	1.1-	1364	خدمات الاتصالات
3.7	4007	3.4	3865	0.5	3737	المجموع

المصدر: (عامر و دغريير، 2021، صفحة 701)

يتضح لنا من خلال الجدول مدى الانفاق العالمي الكبير على كل من نظم مركز البيانات، البرمجيات في المؤسسات، الأجهزة والوسائل وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل كلها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالانفاق العالمي في تزايد مستمر سنة بعد سنة، حيث انتقل الانفاق العالمي من 3737 مليار دولار في سنة 2019 الى 3865 مليا دولار في سنة 2020 لتشهد بعدها سنة 2021 رقم هائل بلغ 4007 مليار دولار أمريكي وهو رقم مهول يدل على الشأن الكبير الذي تحظى به تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم ككل.

الشكل 05: حجم الانفاق العالمي على ICT



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول اعلاه

1-2-3 الفرع الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محليا

الجزائر كغيرها من الدول تشهد تزايد مستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء من ناحية زيادة عدد مستخدمي الانترنت أو البرمجيات أو الأجهزة والوسائل التكنولوجية وهذا ما يعكس التوجه السياسي للدولة نحو رقمنة كل القطاعات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وغيرها، وهذا لمواكبة التقدم التقني الحاصل في العالم، وان كانت لاتزال في بدايتها مع كثرة العراقيل البيروقراطية وحادثة الموضوع والمقاومة الشديدة التي تجدها من بعض الأشخاص الا انها تمضي قدما في تحقيق ذلك.

وقد شهدت الجزائر تزايدا كبيرا لعدد مستخدمي الانترنت شأنها شأن باقي دول العالم بفعل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (عامر و دغريير، 2021، صفحة 702) وكشف تقرير رقمي جديد صدر مؤخرا عن موقع Datareportal، عدد مستخدمي الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي في الجزائر لسنة 2022. وبحسب التقرير فقد بلغ عدد خطوط الهاتف النقال 46.57 مليون خط هاتفي، بينما بلغ عدد مستخدمي الانترنت 27.28 مليون مستعمل، من بينهم 26.60 مليون مستخدم للشبكات الاجتماعية. (شريف، 2022) وأضاف أن عدد المستخدمين الجدد للانترنت بلغ حوالي 1.7 مليون مستخدم جديد، منهم 1.6 مليون مستخدم جديد لشبكات التواصل الاجتماعي، مشيرا أن عدد مستخدمي فيسبوك وحدهم بلغ حوالي 25.43 مليون.

وأوضح التقرير أن متوسط تدفق الانترنت في الجزائر 11.44 ميغابايت في الثانية للهاتف النقال و9.78 ميغابايت في الثانية للانترنت الثابت، بزيادة سرعة قدرها 170 في المئة عن السنة الفارطة. وأتبع أن أغلب مستخدمي الانترنت يستخدمون الهاتف النقال بنسبة 58.95 بالمئة فيما يستخدم حوالي 38.97 الانترنت على الحواسيب.

ويتربع “غوغل كروم” حسب ذات التقرير على عرش أدوات التصفح على الانترنت بنسبة 86.14 بالمئة، فيما بقي Google سيد محركات البحث بنسبة 98.60 بالمئة. في ذات السياق كشف أن عدد مستخدمي منصة إنستغرام 8.60 مليون مستخدم بزيادة حوالي 1.8 مليون مستخدم عن العام الماضي، بينما بلغ عدد مستخدمي تطبيق ماسنجر حوالي 14.25 مليون مستخدم. ووصل عدد مستخدمي شبكة LinkedIn إلى 2.80 مليون مستخدم بزيادة حوالي 300 ألف مستخدم عن العام

الماضي، وسناب شات إلى 6.25 مليون بزيادة. 1.3 مليون مستخدم، بينما لا يزال تويتر يعاني في الجزائر بأقل من مليون مستخدم بعدد 891 ألف مستخدم. (شريف، 2022)

2- المبحث الثاني: التوظيف الإلكتروني E-recruitment

جعل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من العالم قرية صغيرة واختصرت المسافات بين عارضي وطالبي العمل، ونظرا للتقلبات الكثيرة والسريعة التي تتصف بها البيئة المحيطة بالمؤسسات بالإضافة إلى المرونة العالية، توجب عليها أن تواكب التطور التكنولوجي والرقمي الحاصل في العالم وأن تحظى بنظام معلوماتي متطور يخدم مصالحها، قصد توفير المورد البشري الكفاء والفعال الذي يحقق أهدافها ورسالتها، ونظرا للأهمية الكبيرة لرأس المال البشري الذي هو مصدر للربحية والركيزة الأساسية للمنافسة صار الاعتناء به هو أمر حتمي تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التقنية، فاستخدام مورد ذا كفاءة عالية أصبح من أهم عوامل التميز والتفوق الاقتصادي العالمي المبني على المعرفة. (طاري و بن زيدان، 2019، صفحة 260)

لقد فرضت هذه التغيرات والتقلبات على المؤسسة استخدام نظم جديدة غير تلك التقليدية التي تتسم بالبطء وعدم الدقة وارتفاع نسبة الخطأ، والتي تعتمد على الجهد العضلي وكثرة الوثائق، فمناخ الأعمال اليوم يشجع الابتكار والإبداع ولا يحصل ذلك إلا بتوفر مورد بشري يتميز بهذه الصفات، لذا قامت المؤسسات بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجلب الكفاءات البشرية من شتى بقاع العالم وأصبح لدينا ما يعرف بالمورد البشري الدولي أي الاستقطاب الخارجي أو تدويل الموارد البشرية، وهذا لا يحصل بنسبة كبيرة إلا من خلال التوظيف الإلكتروني الذي هو وليد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، والذي يعتبر من أهم الأدوات المساعدة في سوق العمل لاستقطاب وتوظيف العاملين في المؤسسات.

1-2 المطلب الأول: تعريف ومكونات التوظيف الإلكتروني:

التوظيف الإلكتروني أو التوظيف عبر الإنترنت هو عملية توظيف الموظفين باستخدام التكنولوجيا والموارد على شبكة الإنترنت، وقد جعلت ممارسة التوظيف الإلكتروني العملية أكثر كفاءة وفعالية، بمساعدة التوظيف الإلكتروني يمكن أن تصل المنظمات إلى عدد كبير من القوى العاملة ويمكنها تحديد الموظفين المهرة بسهولة، أيضا هذه العملية لا تستهلك الوقت والتكلفة. باختصار التوظيف الإلكتروني يمهد الطريق لنجاح المنظمات في هذه المنافسة. (شنين و بسدات، 2022، صفحة 265)

إن التوظيف الإلكتروني هو عملية البحث عن المرشحين والأفراد المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتستخدم المؤسسات حاليا الإنترنت للوصول إلى أكبر عدد من الباحثين عن التوظيف والبحث عن الكفاءات البشرية بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن مقارنة بالتوظيف التقليدي *traditionnel recrutement*، يشمل التوظيف الإلكتروني عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على المرشحين المحتملين بالقيام باختبارهم وتقييمهم والمفاضلة بينهم وقبولهم حسب متطلبات المنصب، تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من القيام بذلك على نحو أكثر فعالية. ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المواقع الإلكترونية للشركات أو عبر المواقع المتخصصة في عملية التوظيف مثل موقع بيت كوم أو Jobrapid أو غيرها عبر الإنترنت، حيث يعبئ المتقدمون السير الذاتية للحصول على فرص التوظيف، وترفق الملف الكامل للمؤسسات الذي يحتوي على معلومات معينة عنها وعن نشاطاتها ومن خلال هذه المعلومات يتمكن المترشح

ويقرر ما إذا كان مناسب للوظيفة الشاغرة أم لا، وبالتالي فإن الموقع الرسمي للشركات يعتبر مكون أساسي في عملية التوظيف الإلكتروني، ويتميز هذا الأخير بتكلفة أقل وتغطية مناطق جغرافية واسعة خلال البحث عن المورد البشري الذي يتميز بالكفاءة، وتوفير الجهد والوقت في عملية فرز المتقدمين من خلال آلية البرامج والتطبيقات المساعدة في عملية مطابقة السيرة الذاتية مع متطلبات الوظيفة، إلا أن التوظيف الإلكتروني لا يتناسب مع المناصب العليا والحساسة بحيث سيتقدم له في غالب الأحيان شريحة واسعة غير ملائمة.

فالتوظيف الإلكتروني هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين، وهو من أهم صور استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي حصل على إثره تحول كبير في طرق التوظيف بالمؤسسات بالاعتماد على وسائل الاعلام (خالصة و هدى، 2019، صفحة 50) كما يساعد في تقليل المخاطر المتعلقة بخلفية الافراد المستهدفين، (muhammad, 2018, p. 84) ومن الوسائل المساعدة التي تستخدمها المنظمة في التوظيف الإلكتروني نجد موقع ويب خاص، قاعدة بيانات للمواصفات، ماكينة بحث، أجهزة إعلام اجتماعية، أرصفة لمليء المناصب الشاغرة، وتتم عملية الإعلان عن هذه الوظائف عن طريق الشبكة العالمية، ويقوم باحثوا الشغل بإرسال سيرتهم الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني، تحصل المنظمة على كل السير الذاتية المقبولة من خلال الانترنت وتأخذ المستخدمين المتوقعين من خلال طلباتهم. (lakshmi, 2019, p. 27)

2-1-1 الفرع الأول: الاستقطاب الإلكتروني

يعد الاستقطاب الإلكتروني أو خطوة من خطوات التوظيف الإلكتروني وهو عملية جذب أكبر عدد من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة وهذا يعتمد على صورة المنظمة وسمعتها، تقنية الانترنت، مدى استخدام الوسائل والآليات الحديثة في التوظيف كالموقع الإلكتروني على شبكة الانترنت ومدى استخدام مواقع التوظيف ومواقع التواصل الاجتماعي على مستوى المؤسسات. والتي بدورها تزود طالبي العمل بالمعلومات الكافية عنها وعن ظروف العمل بها، بصفة عام إعطاء صورة حسنة عن صمعتها وعن أنشطتها والمحفزات المادية والمعنوية وشروط العمل وشروط قبول الترشيح.

بعد ذلك يقوم القائمون على إدارة الموارد البشرية وهم القائمون بعملية التوظيف بعدة خطوات نوجزها فيما يلي:

- ❖ الخطوة الأولى: تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة
- ❖ الخطوة الثانية: تحديد مواصفات الوظيفة
- ❖ الخطوة الثالثة: تحديد مواصفات طالب الوظيفة
- ❖ الخطوة الرابعة: الإعلان عن الوظيفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي في موقع المؤسسة الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي ومواقع وكالات التوظيف حكومية كانت أو خاصة.

تنتهي عملية الاستقطاب الإلكتروني بتقديم عدد أو شريحة واسعة من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، يصبح لدينا عدة خيارات يتم المفاضلة بينها في عملية الاختيار الإلكتروني بطرق وآليات معينة وفق تخصص كل مؤسسة والوصف الوظيفي وإحتياجات العمل.

الجدول رقم 03: المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الإلكتروني

التقليدي	الإلكتروني	الاستقطاب
----------	------------	-----------

عدد معتبر من الايام	مدة اقل	المدة المستغرقة
تكلفة عالية جدا الإعلان في الجرائد او في اللوحات العمومية	تكون معدومة أو شبه معدومة	التكلفة
عدد محدود أو بالكاد نجد بعض المتقدمين	عدد كبير جدا من المتقدمين قد يصل الى الآلاف	عدد المرشحين
تتميز بالتعقيد	سلاسة كبيرة	سيرورة عملية الاستقطاب

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق

2-1-2 الفرع الثاني: الاختيار الالكتروني E-selection

بعد عملية الاستقطاب الالكتروني يأتي الدور على عملية الاختيار الالكتروني، فالأول الذي وفر للمؤسسة عدد كبير من طالبي العمل في وقت وجيز وجعلها أمام العديد من الفرص لإختيار الأفضل والأنسب من بين طالبي العمل، فعملية الاختيار الالكتروني تتم بشفافية أكبر من الاختيار التقليدي لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية رقمنة الإدارات قضت في الكثير من الأحيان على ظاهرة الاختيار المجحف والغير عادل للأفراد، فشرط الالتحاق بالوظيفة إذا كانت محوسبة فإن المتقدم للعمل ان كان غير مناسب فإن الحاسوب يقوم برفض ملفه مباشرة ومن غير ميولات وتحيزات نحو شخص دون الاخر، وبالتالي تكون المؤسسة في حتمية توظيف الاحسن والاجر للقيام بالعمل، هذا من ناحية الاختيار.

أما عن المقارنة بين الاختيار التقليدي والاختيار الالكتروني فنجد عدة اختلافات يمكن تبسيطها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: مقارنة بين الاختيار التقليدي والالكتروني

الاختبار	الالكتروني	التقليدي
الاختبارات	عبر شبكة الانترنت ومرتبطة ببيانات دقيقة	ورقية وكتابية من دون اعطال فنية
مكان الاختبارات	العالم الافتراضي	المؤسسة المعنية أو تكلف مكاتب ووسطاء التوظيف
التكلفة	تكاد تكون منعدمة	مكلفة جدا
المدة المستغرقة	فترة قصيرة أي سرعة النتائج	مدة طويلة من حين انتهاء عملية الاستقطاب إلى انتهاء عملية الاختيار
عدد المترشحين	يمكن ان يجتاز الاختيار عدد هائل من المرشحين في آن واحد ونتائج	عدد محدود حسب القاعات المخصصة للاختبار وقد لا يتمكن

الاختبار تظهر في فترة وجيزة، بضع دقائق فقط	ذوي الكفاءة من اجتياز إختبارات القبول
التغذية العكسية	تتسم بالسرعة والفورية وتكون مستمرة
نسبة الخطأ	شبه منعدمة أو منعدمة في الكثير من الأحيان مع تدارك أخطاء الاختبارات الورقية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق

2-1-3 الفرع الثالث: التعيين الإلكتروني

أولاً: تعريف التعيين الإلكتروني

هو عملية الدمج الإلكتروني المورد البشري الذي تم اختياره ضمن الموارد البشرية للمؤسسة المعنية، ويتم ذلك بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فبعدما اجتاز المترشح كل الاختبارات السابقة، لم يبق لديه سوى التثبيت في المنصب الذي يطمح إليه. هذا التثبيت لا يكون نهائياً طبعاً، حتى تمر فترة تجربته، والسؤال المطروح هنا: لماذا لا يثبت نهائياً؟ لا يثبت نهائياً لأن الاختبار يكون في فترة وجيزة ولا يمكن دراسة كل الجوانب الإنسانية والخفية للمترشح ومدى صبره على تأدية الواجبات الموكلة إليه، أيضاً ربما لا يكون صادقا في كل الإجابات التي قدمها والميدان كفيل بمعرفة مستواه الحقيقي.

ثانياً: مكونات التعيين الإلكتروني

1- إصدار قرار التعيين إلكترونياً:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها عبر الاستمارة الإلكترونية تحتوي على كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمنصب، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدتها لفترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف. (ابو الروس، 2011، صفحة 50)

2- التهيئة المبدئية للفرد عن بعد:

تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب الإلكترونية والنشرات الإلكترونية وأدلة العمل الإلكترونية والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية الإلكترونية التي تحاكي الواقع والتي تكون غالباً في برنامج الواقع الافتراضي لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها. وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات عن بعد للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت

إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الايجابية وتحقق الأهداف المرجوة منها.

3- متابعة وتقييم الفرد إلكترونياً:

قلنا سابقاً أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصورته بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر، التقرير النهائي يعتمد على التقارير اليومية التي تملأ من قبل الموظف إلكترونياً، فأعماله اليومية تكون تحت رقابة مديره المباشر الذي يشرف عليه و لا داعي للذهاب حتي مكان عمله فالاعمال التي يقوم بها محفوظه في قاعدة بيانات المؤسسة، فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تساعد في عملية الرقابة الدورية و الفحص لمردودية العاملين فردا فردا، و النتائج الكلية أيضا.

4- تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعلية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل. (ابو الروس، 2011، صفحة 51)

2-2-2-المطلب الثاني: اهداف استخدام التوظيف الإلكتروني ومصادره

للتوظيف الإلكتروني عدة اهداف ومصادر نذكر منها ما يلي:

2-2-1- الفرع الأول: أهداف التوظيف الإلكتروني

شهدت مواقع التوظيف الإلكترونية قفزة نوعية في استقطاب، اختيار وتعيين أصحاب الأعمال والباحثين عن عمل، واستطاعت أن ترفع كفاءتها لدرجة جعلتها تساهم بشكل كبير في اتخاذ قرار التعيين. وهذا جعلنا نتساءل عن كيفية الاستفادة لكل من أرباب العمل والباحثين عنه من مواقع التوظيف. فقد مضت الأيام التي كان فيها التوظيف الإلكتروني حكرا على من يملكون الدهاء التكنولوجي الشديد التعقيد. لكن الأن أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيطا وأداة مجربة ومختبرة وموثوقا بها، يعول عليها من طرفأرباب العمل وأصحاب المؤسسات كمصدر رئيسي لجلب العمالة أو كمساعد للطرق التقليدية في التوظيف، لقد أحدث التوظيف الإلكتروني تحولا كلياً في الأسلوب الذي تستخدمه الشركات في التوظيف بفضل كفاءة وسهولة استخدام مواقع التوظيف الإلكترونية، بعد أن صارت الانترنت تتدخل في كل مفردات الحياة (مكيري، 2015)

❖ استهلاك وقت وجهد أقل في اتخاذ قرار التعيين.

❖ تخفيض تكلفة التوظيف.

❖ الوصول إلى شريحة كبيرة من المحتملين لشغل الوظيفة.

❖ استخدام أساليب حديثة في عملية المفاضلة بين المرشحين.

❖ إعطاء فرص تسويقية لأرباب العمل.

❖ تبسيط الأدوات المعقدة للإدارة التقليدية في عملية التوظيف التقليدي.

❖ الفرصة لاتخاذ المبادرة.

❖ تطوير قواعد بيانات الشركات بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.

وفيما يلي سنستعرض بعض مواقع التوظيف الالكتروني عبر العالم:

2-2-2 الفرع الثاني: مصادر التوظيف وأفضل عشر (10) منها لتوظيف المهارات:

إن التوظيف الالكتروني يختلف بشكل كبير عن التوظيف التقليدي وسنعرض بعض الاختلافات المباشرة في أصل كل منهما (Lakshmi، 2019، صفحة 26):

أ.أولاً: التوظيف التقليدي

- استخدام مصادر غير مدعومة تقنيًا، مثل الإعلان والنشرات والمتحدثين الرسميين للتقدم باسم العديد من المرشحين المحتملين للاتصال بالمنظمة (البحث عن المرشحين).
- استخدام الاختبار الورقي للمتقدمين لإنشاء مجموعة من المتقدمين يمكن التحكم فيها (تحري).
- الاتصال بالمتقدمين الذين تم فرزهم عن طريق الهاتف وإجراء محادثات وجهالوجه (مقابلة).
- إجراء المكالمات الهاتفية وتنظيم الاجتماع والمصافحة (تحديد مستوى).

ب.ثانياً: التوظيف الالكتروني

- استخدام صورة المنظمات وسمعتها ونشرها عبر الانترنت وطرق أخرى لرسم اسم لها بالاعتماد على مواقع المنظمات، هنا المنظمة يمكن أن تقدم نفسها. (البحث عن مرشحين).
- توظيف اختبارات متطورة وموحدة عبر الإنترنت لفحص المرشحين واكتشاف المتقدمين بحيث يمكن التحكم في ذلك (فرز).
- استخدام نظام إدارة التوظيف الآلي للتواصل مع المرشح المرغوب فيه بسرعة كبيرة، قبل أن يتم التقاطه أو توظيفه من قبل شركة أخرى (مقابلة عبر الإنترنت).
- إجراء المكالمات الهاتفية وإعداد الاجتماع والمصافحة (طلب التنسيب عن طريق البريد الإلكتروني). (Lakshmi، 2019، صفحة 26)

2-2-3 الفرع الثالث: مقارنة بين التوظيف الالكتروني والتوظيف التقليدي

حتى تتجلى الرؤية ونتمكن من الاقناع باستخدام التوظيف الالكتروني بدل التوظيف التقليدي لابد من اجراء مقارنة مبسطة بين كل منها، الجدول الموالي يعطي مقارنة بين كليهما كما هو مبين:

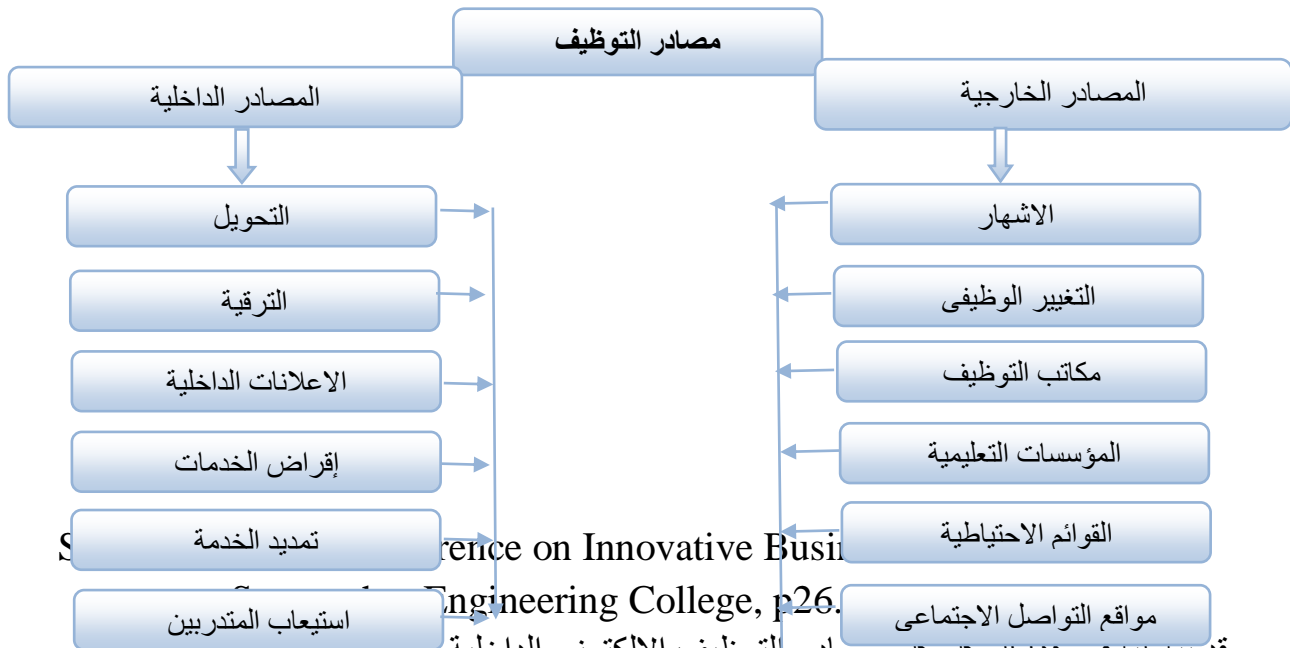
الجدول 05: مقارنة بين التوظيف الالكتروني والتوظيف التقليدي

عملية التوظيف	الالكتروني	تقليدي
جذب المرشحين	الاعتماد على الانترنت والانترنت من خلال عرض الوظائف في موقع الشركة أو مواقع التواصل الاجتماعي	الاعتماد على أسلوب الاستقطاب التقليدي من نشرات ناطقون رسميون تقييم الطلبات مع احتمال السحب
تصنيف مقدمي الطلبات	استخدام الاختبار عبر الانترنت لتصفية عدد كبير من مقدمي طلب العمل	استخدام الاختبار الورقي لمقدمي الطلبات لتصنيفهم وتحديد مستواهم

عملية الاتصال بالمرشحين	اعتماد نظام الاستئجار الإداري للاتصال بالمرشح الأكثر رغبة في الالتحاق بفريق العمل في المنظمة وبسرعة كبيرة لإجتناح توظيفه في مؤسسة أخرى	الاتصال يكون بالمقابلة في مقر الشركة أو الاتصال الهاتفي
إغلاق العملية	المقابل الشخصية وبداية التوظيف	بداية التعارف والاجتماعات يكون عبر الهاتف
المدة المستغرقة	قد تستغرق بضع ساعات فقط بدءا من عملية الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بسبب اتساع رقعة الإعلان الذي قد يصل الى آلاف الأشخاص في فترة وجيزة أو بضع دقائق	تكون بالايام وربما الشهور في حالة المناصب الأكثر حساسية والمناصب القيادية

Source: (avinash & others, 2012, p. 83)

الشكل 06: مصادر التوظيف



قد تناولنا في هذا السجل كل مصادر التوظيف الالكتروني والداخلية والخارجية.

2 الوسائل التقليدية مثل الجرائد نماذج الوظيفة

إن النموذج الوظيفي يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب متطلبات الوظيفة وحسب المقومات التكنولوجية المستخدمة في عملية صنع النموذج الوظيفي، لذلك على القائمين والمكلفين بصنع النماذج الوظيفية أن يكونوا على دراية تامة بالتوصيف الوظيفي والمهارات والخبرات المطلوبة ومقومات الوظيفة بشكل عام حتى يضع شروط القبول حسبها، وأيضاً على المتقدم لشغل الوظيفة أن يراعي تلك الشروط وموافقتها لسيرته الذاتية وإلا سيتم حذفه آلياً وتلقائياً من قبل الحاسوب المكلف بالمعالجة. (فاطمة و بن شني، 2021، صفحة 350)

2-3-1 الفرع الأول: تعبئة النماذج الوظيفية

إن الكثير من المؤسسات تعتمد على طلب توظيف محدد، حيث يقوم بتعبئته جميع الراغبين بشغل وظيفة معينة فيها، وتسعى المؤسسات إلى البحث عن طريقة بسيطة للمفاضلة بين السير الذاتية ومراجعتها أو مقابلة بعض الأشخاص من أجل وظيفة شاغرة، وغالباً ما تعتمد المؤسسة على طلبات النماذج الوظيفية بشكل كبير في الاختيار، وعلى كل من يسعى للحصول على منصب شغلان يقوم بملىء هذه النماذج بطريقة تسمح له أن يكون من ضمن المجموعة المنتقاة والمختارة لاستكمال طريق التنافس على الوظيفة.

وفيما يلي بعض النصائح للتعبئة الصحيحة لنموذج طلب الوظيفة:

1- القراءة الجيدة للتعليمات الموجودة في بداية طلب التوظيف، والتي تعرف بالديباجة وتجد فيها غالباً كل ما يتعلق بالوظيفة من مهام وتوصيف وغيرها من الأمور المطلوبة في المترشح، وتحتوي أيضاً على تعليمات مهمة من أجل تعبئة النماذج بشكل صحيح ومن ثم مراعاتها بدقة في ملأ طلب التوظيف.

2- اختيار نمط وحجم خط الكتابة: غالباً ما يكون غير اختياري بالنسبة للمترشح إلا في حالات نادرة جداً أو عندما يكون في نموذج طلب التوظيف خانة خاصة بكتابة سبب طلب تلك الوظيفة أو المحفزات motivations ودواعي اختيارها، بحيث يجب أن لا يكون النص طويلاً وهنا أيضاً تحدد في الغالب عدد الكلمات برقم معين مثلاً أن لا تتجاوز عدد الكلمات 200 كلمة، مع مراعاة التنسيق للهوامش الخاصة بطلب الوظيفة، من خلال المباعدة مقدار سطر واحد بين كل فقرة وأخرى، ومن الواجب اختيار نوع خط مناسب مع طلب التوظيف، ومن المفترض أن يتراوح حجمه بين 10 إلى 12 نقاط، ومراعاة الكتابة في المكان المخصص لها.

3- كتابة أقسام طلب الوظيفة: عل المترشح أن يراعي تقسيمات طلب الوظيفة وهذه الأقسام يجب أن تشمل العنوان يكون في الأعلى وبعده معلومات متعلقة بصاحب الطلب على الوظيفة، من المعلومات الشخصية ورقم الهاتف ومكان الإقامة والبريد الإلكتروني الخاص به.

4- محتويات طلب الوظيفة: هذه المحتويات يتم تقسيمها إلى: القسم الأول على المسمى الوظيفي السابقة والدورات التدريبية التي قام بها المترشح، والقسم الثاني يتضمن البيانات والمعلومات الخاصة بالخبرات السابقة والدورات التدريبية التي قام بها المترشح.

5- إمضاء المترشح للوظيفة: في حالة الطلب الإلكتروني يتم الاكتفاء بكتابة الاسم، أما ورقياً يقوم طالب الوظيفة بالتوقيع.

6- وأخيراً على المترشح إعادة القراءة من جديد للتأكد من خلو الطلب من الأخطاء الكتابية أو غيرها.

وأيضاً يجب مراعاة الأمور التالية في حالة تقديم الطلب إلكترونياً:

1. الحرص على إتمام جميع بنود طلب التوظيف: على المترشح لشغل الوظيفة أن يحرص على ملأ جميع الفراغات أو الخانات بعناية تامة.
2. ، خصوصا تلك الخانات التي عليها علامة إجبارية لأن المؤسسة تريد أن تحصل على قدر متساو من المعلومات عن كل مترشح، أما عن المصادقية
3. على المترشح أن يحرص على كتابة العناوين وأرقام الهاتف بالشكل الصحيح حتى يتسنى الاتصال به بكل سهولة في حالة قبوله لإجراء عملية الاختيار.
4. أما فيما يخص الراتب فعلى المترشح أن يتركه إلى وقت لاحق من أجل التفاوض عليه بشكل جيد حسب متطلبات الوظيفة والخبرات المطلوبة لشغلها.
5. وفي الجزء المخصص بالخبرة المهنية فعلى المترشح أن يستخدم المصطلحات العلمية التي توحى بأنه حقيقة ذو خبرة في المجال.
6. وفي الأخير وقبل ضغط رز الإرسال على المترشح أن يعيد القراءة والتأكد من المعلومات ثم يضغط رز الإرسال أو الإرسال عبر البريد الإلكتروني إن كان هذا الخيار متاحا.

2-3-2 الفرع الثاني: طرق أخرى لتعبئة طلب التوظيف الإلكتروني

في هذه الفقرة سنقدم نصائح مهمة لتقديم طلب التوظيف الذي يعتبر الحاجز الأول لولوج عالم الشغل، فهو جزء أساسي في عملية التوظيف فيه تقوم المؤسسة باستقطاب المرشحين المحتملين لشغل الوظيفة وتتمتع هذه الطلبات بالشمول والتفصيل الممل أحيانا وهذا ما يدفعنا للاستفسار حول غرض المؤسسة من استخدام طلبات التوظيف مع وجود السير الذاتية، فبعد الاستقرار والبحث وجدنا أن هناك الآلاف من نماذج السير الذاتية تختلف عن بعضها البعض فاضطرت كل المؤسسة إلى تبني نموذج معين يقدم الكترونيا يعطي سهولة أكبر لعملية الفرز والإحصاء والمفاضلة بين المترشحين وسهولة المقارنة بينهم، لاختيار المرشحين في المرحلة الأولى من عملية التوظيف ومن ثم النظر في سيرهم الذاتية لاختيار أفضلهم.

● تخصيص الوقت الكافي لتعبئة طلب التقديم ابتداءا بكتابة المواعيد والتواريخ المهمة ذات العلاقة، كالموعد النهائي للتقديم. على أن يتم تعبئة النموذج أو طلب التوظيف في الوقت المحدد، ثم قمبتخصيص الوقت الكافي لتتمكن من تعبئة الطلب بعناية وهذا يساعدك على تجنب الأخطاء التي تحول بينك وبين الحصول على الوظيفة.

● إن للوصف الوظيفي دور مهم جدا في عملية الترشح للوظيفة أو عملية الانتقاء فعلى المترشحين إن يقوموا بالقراءة الجيدة لمعرفة المهام التي سيقومون بها في حالة التوظيف وأهم الخبرات والكفاءات المطلوبة ثم التأكد مع مطابقتها مع مهاراتهم وما إذا كانوا قادرين على القيام بها بالشكل المطلوب

● القيام بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمؤسسة المستهدفة والتي تريد أن توظف فيها من أجل معرفة بعض المعلومات عنها مثل فروعها ومشاريعها الحالية والمستقبلية ومعرفة بعض الآراء من الموظفين الحاليين بها أو ممن تركوها للتقاعد أو غيره من الأسباب، أيضا معرفة أهدافها ورؤيتها للممكن من الإجابة عن الأسئلة والتي من بينها: لماذا تريد أن تعمل معنا؟

● على المترشح أن يتمتع بالصراحة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل شفافية مع سهولة الفهم وبطريقة مباشرة مع تجنب الكثير من الكتابة، وإن كنت خائفا من أن يلاحظ صاحب العمل

قلة خبرتك في مجال ما فعليك أن تتجنب الكذب لتبرر له أنك قادر على القيام بتلك المهام وأنت لا شيء بل اجبه بصراحة وبطريقة تبين له من خلالها أنك سريع البديهة والفهم وأنك سريع التعلم

- على المترشح وهذا من الأمور المهمة جدا أن يقوم بالكتابة على ورقة جانبية بعض المعلومات والمهارات وذلك بعد قراءة الوصف الوظيفي مثل البرامج المساعدة الماكروسوفت MS Office ومهارات استخدام الحاسوب بصفة عامة ومهام إدارة الفعاليات... الخ وتحت كل مهمة من المهام تكتب الانجازات المحققة والخبرة المكتسبة في هذا المجال، كل هذا يساعد على الإجابة عن الأسئلة مع تجنب التكرار لنفس الجمل في كامل طلب التوظيف.

- ومن جملة النصائح الحرص على الرسمية في التعامل مع طلب التوظيف مع تجنب المفردات العامية أو بالرموز، وتجنب استعمال بعض المفردات التقنية التي تتطلب مهارات لا يملكها المترشح أو لا يجيدها بالشكل المطلوب قد توقعه في الإحراج عند مقابلة المسؤولين أو القائمين على عملية التوظيف، فلا يكتب إلا المهارات التي يحسنها بالشكل الكامل وقادر على الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بها.

- على المترشح أخذ استراحة وجيزة للاسترخاء والعودة مجددا في قوة ونشاط ما يجعله قادر على اكتشاف أخطاءه المرتكبة في مالأ وتعبئة نموذج الطلب ومن ثم يجهز النسخة النهائية، فبعد هذه الفترة من الراحة ستلاحظ أنك قادر على تصحيح الكثير من الأخطاء ومعرفة نقاط القوة والضعف في النموذج ويمكن تصحيحها وبالتالي زيادة فرص التوظيف.

- بعد كل النصائح السابقة على المترشح أن يدقق ويمعن النظر في وضع النقاط والفواصل ووضع كل معلومة في مكانها المناسب وتجنب العشوائية، ثم إرفاق الملفات الخاصة بالمترشح من شهادات أكاديمية ومهارات وخبرات مع النموذج في الخانات المخصصة وذلك طبعا بعد نسخها الكترونيا وتحميلها في الحاسوب وبالتالي أصبح المترشح جاهزا لإرسال الطلب

3-المبحث الثالث: التكوين الإلكتروني

لقد نال التكوين Training في المؤسسة نصيبه من استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية الحديثة فانتقلنا من التكوين التقليدي إلى التكوين الإلكتروني الذي يعتمد على عالم التقنيات الحديثة ويكون عن بعد وعن طريق تطبيقات خاصة ومساعدة على ذلك مثل zoom و Google meeting وغيرها.

3-1المطلب الأول: تعريف التكوين الإلكتروني وأنواعه

3-1-1 الفرع الأول: تعريف التكوين الإلكتروني:

إذا كان التكوين التقليدي هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها (بن زاهي، 2004، صفحة 01)، فإن التكوين الإلكتروني E-training هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تكوين العاملين، أي الاستفادة من التقنيات الحديثة والتطبيقات المساعدة في عملية صقل المواهب وإكساب المهارات وطرق العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمات، ويرى بعض المفكرين في التكوين الإلكتروني على انه اندماج طبيعي ضمن أنشطة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية E-HRM بل يعتبر وظيفته التقليدية، وبذلك فهو لا يعدو أن يكون سوى إحدى دورات التقدم في أساليب التكوين، بدلا من اعتباره إحدى ثورات القطيعة مع المناهج الكلاسيكية في التكوين. (سعيد، 2004، صفحة 88)

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

وأصبح التكوين أثناء الخدمة باستخدام الوسائل التكنولوجية أسهل وأوفر للوقت وذا مخرجات جيدة من كل النواحي التنظيمية. (marchaud, 2003, p. 505)

إذن فالتكوين الإلكتروني هو المزيج بين الوسائل التكنولوجية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تدفق الإنترنت والحواسيب الآلية والبرامج والتطبيقات المعدة لعملية التكوين ومجموعة من الأفكار والمفاهيم والبرامج التعليمية، بدلا عن الطريقة الكلاسيكية للتكوين التي تتطلب النمط الحضوري انتقلنا إلى النمط التكنولوجي أي عن بعد، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة من عملية التكوين وأهدافها العامة والمسطرة.

ويعرف أيضا على انه تلك العملية التكوينية التي يفصل فيها المتكون عن المكون بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة. (سامية، 2017، صفحة 250)

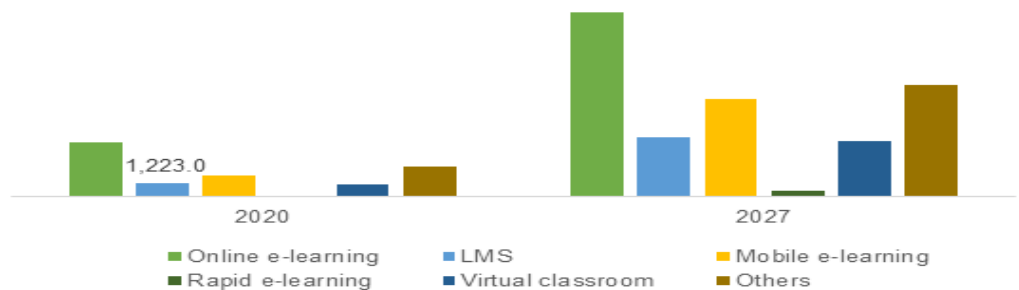
ويعرف أيضا على انه تلك العملية التي يتم فيها التعلم إلكترونياً وبصورة أكثر معاصرة على وجه الخصوص، وتعتمد على منهج الاستفادة من النظم القائمة على الويب ونظم إدارة المحتوى لجمع لأنشطة التكوين متاحة على سطح المكتب باستخدام الإنترنت. (العمرى، 2020، صفحة 267)

ويعتمد التشغيل الفعال للأعمال بشكل كبير على أداء الموظفين عالي الجودة، والذي يتطلب بدوره تدريباً كفوفاً. للحفاظ على قدرتها التنافسية والامتثال للبنية التحتية لسوق الاعمال الناشئة، تستفيد المؤسسات من التقنيات المتطورة عبر الإنترنت لتدريب الموظفين بشكل أسرع وبطريقة أكثر فعالية. (Khloud, Mohamed, & Mohamed, 2016, p. 01)

نلاحظ في الوقت الحالي أن استخدام التكوين الإلكتروني كبير جدا بل يكاد يقضي على الطرق التقليدية في التكوين والتعليم. خصوصا في السنوات الأخيرة مع ظهور وباء كورونا وما حصل من تداعيات على اقتصاديات الدول بصفة عامة والمؤسسات بشكل خاص والتي تشكل عصب التنمية والنمو في العالم اجمع، والشكل الموالي يبين تزايد الطلب على حلول التعلم والتكوين الإلكتروني المرنة والفعالة من حيث التكلفة لزيادة اعتماد نظام إدارة التعلم والتكوين القائم على الإنترنت.

الشكل 07: تزايد الطلب على التكوين الإلكتروني من 2020/2027 في ألمانيا

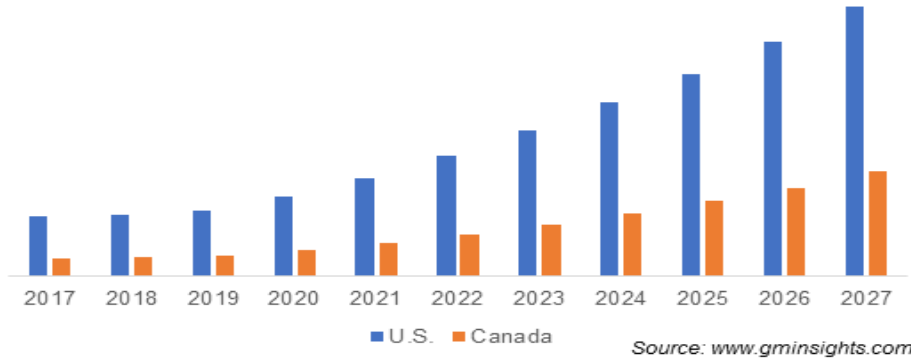
Germany E-Learning Market Size, By Technology, 2020 & 2027 (USD Million)



Source: www.gminsights.com

الشكل 08: تزايد الطلب على التكوين الإلكتروني في USA وكندا من 2017/2027

North America E-Learning Market Size, By Country, 2017 - 2027



يظهر الشكل 07 والشكل 08 تزايد استخدام التكوين الإلكتروني من سنة لأخرى خصوصا في السنوات الأخيرة في كل من كندا وأمريكا واللتين هما نموذج من النماذج التي يحتذى بها في استخدام التكوين الإلكتروني.

3-1-2 الفرع الثاني: أنواع التكوين الإلكتروني من حيث صفة التكوين

أولاً: التكوين الإلكتروني المتزامن: **synchronous e-formatting**

في هذا النوع من التكوين تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الانترنت مباشرة والهدف منها هو محاكاة الواقع الافتراضي بالواقع الحقيقي فيكون المكون والمتكون امام شاشة الحاسوب ويكون البث أو الاتصال بينهما مباشر، وذلك باستخدام التطبيقات المعروفة والمعدة لهذا الغرض، وبالتالي فالفضاء يكون مفتوح للأسئلة على المباشر ولكن على الرغم من انفصال المتكون عن المتكون إلا أنه يأخذ التغذية بشكل يسمح لنا بتخفيض التكلفة بالإضافة الى عدم الذهاب الى مراكز التكوين أو المعاد المخصصة له.

ثانياً: التكوين الإلكتروني غير المتزامن: **Asynchronous e-formatting**

ونمط آخر من التكوين لا يلزم منه حضور أطراف التكوين في آن واحد، بل يتم التواصل عبر الروابط الإلكترونية وفي فضاءات افتراضية تحتوي على فيديوهات ونعني بذلك صوت وصورة، أو برامج وخطط عمل معدة مسبقاً، بعد الاطلاع على المحتوى وأخذ الدروس يتم فيما بعد التواصل عبر البريد أو وسائل الاتصال الأخرى بين المتكويين والمدربين في حالة عدم وضوح أمر ما أو الاستفسار أكثر.

ومن إيجابيات هذا النوع من التكوين أن الفرد يعود الى الحصص التكوينية وقت ما شاء ومن أي مكان شاء أي يختار الوقت الملائم له.

3-2 المطلب الثاني: أهداف وأهمية وأبعاد التكوين الإلكتروني

للتكوين الإلكتروني عدة اهداف وأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة والذي سنتطرق إليه في هذا المطلب:

3-2-1 الفرع الأول: أهداف التكوين الإلكتروني

إن تكوين العاملين في المنظمات على الأساليب الجديدة أو إضافة مهارات جديدة إلى ما هو بحوزتهم من معارف يعد فكرة أساسية للنمو في الوظيفة أو المهنة التي ارتبط بها، فلا بد أن يكون في حالة نمو مستمر وذلك لبلورة بعض الأهداف نذكر منها ما يلي:

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

- 1- توسيع الرصيد المعرفي للمستخدمين من خلال إعطائهم مجموعة من المعلومات تضاف إلى معرفتهم.
- 2- ربح الوقت والجهد المبذول في عملية التكوين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والتي لا تستلزم الحضور إلى مكان التكوين.
- 3- يمكن القيام بعدة حصص تكوينية خلال الشهر الواحد أو السنة الواحدة لسهولة استخدام تقنيات الاتصال خصوصا في الوقت الراهن.
- 4- تخفيض تكلفة التكوين بنسبة كبيرة جدا عكس النمط الحضوري الذي يتطلب عدة مصاريف خصوصا تلك المتعلقة بالإيجار والإيواء والنقل والأكل والشرب والخدمات الأخرى، يبقى فقط دفع المستحقات الخاصة بالمكونين.
- 5- يعمل التكوين الإلكتروني على زيادة التحصيل المعرفي وتنمية المهارات الاجتماعية وبناء فريق العمل. (سامية، 2017، صفحة 263)
- 6- سهولة تقييم المتكولين من خلال استخدام الاستبيانات الإلكترونية لمعرفة مدى نجاعة العملية التكوينية ومدى نجاحها يعتمد على نسبة الاستجابة للاستبيان ودقة الإجابات فيه بالمقارنة مع المحتوى التكويني. (سامية، 2017، صفحة 264)

3-2-2 الفرع الثاني: أهمية التكوين الإلكتروني للمؤسسات، المتكولين والمكونين (سعيد، 2004، صفحة 93)

❖ **أولا: بالنسبة للمؤسسات: للتكوين الإلكتروني أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات نذكر منها ما يلي:**

- 1- تخفيض التكلفة المتعلقة بالتكوين مثل مصاريف النقل والإيواء إلى غير ذلك.
- 2- الرفع من مردودية التطبيقات التي يستخدمها عدد معتبر من المتكولين
- 3- التكوين الإلكتروني عكس التقليدي الذي يفرض قيود زمانية ومكانية
- 4- كما يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الداخلية والخارجية باعتبارها مؤسسات تتبنى الحداثة والرقمنة التي باتت ضرورية لمواكبة العصر.
- 5- تكوين رأسمال فكري قادر على اتخاذ القرارات الصحيحة في العمليات التسييرية بالإضافة إلى المحافظة عليه من التسرب إلى الغير.

❖ **ثانيا: بالنسبة للمكونين والمتكولين**

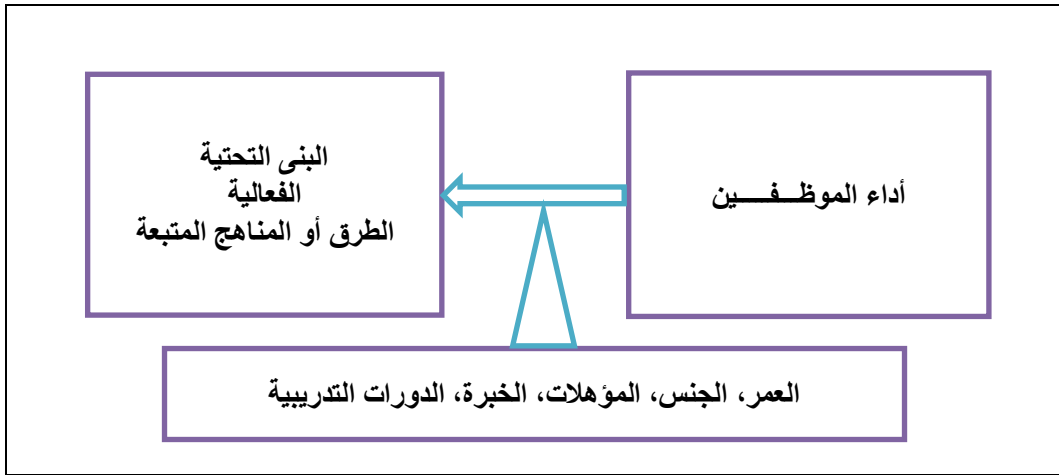
- **للتكوين الإلكتروني أهمية كبيرة للمكونين نذكر منها ما يلي:**
- 1- الاستفادة من مزايا سرعة الانترنت فيما يتعلق بتحسين المواضيع ذات العلاقة بالتكوين والأهداف المسطرة من طرف كل مؤسسة.
- 2- إعطاء نتائج دقيقة لعملية التقييم بسبب الاختبارات المتواصلة لأن المكون يمكنه أن يقوم بالكثير منها خلال فترة التكوين لسهولة وبساطتها ولأنها لا تحتاج إلى أوراق أو أقسام أو غيرها من العراقيل التقليدية.
- 3- يعطي التكوين الإلكتروني عدة مزايا عكس التكوين التقليدي منها تخطي الحدود الزمانية والمكاني أو ما تعرف بالحدود الزمكانية، المالية والبشرية.
- **أما بالنسبة للمتكولين: يقدم هذا النمط الحديث من التكوين عدة مزايا للمتعلمين نذكرها منها:**

- 1- الرفع من فعالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكويين، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني من سهولة تلقنه، فبإمكان المتكويين أن يحصل على المعارف وهو متواجد في مقر عمله أو في منزله، أو في أي مكان يتوفر على ممر للانترنت.
- 2- مرونة إدارته: أن التكوين الإلكتروني يتعدى الحدود الوقتية أو الزمانية.
- 3- سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمتكويين: تفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، آخذا بعين الاعتبار مستوى ووتيرة إستيعاب الشخص وقدراته الفكرية. (سعيد، 2004، صفحة 94)
- 4- يمنح إمكانية الذهاب بعيدا في التكوين: وذلك إمّا عن طريق الوصيّين الذين بإمكانهم التأقلم مع أي مستوى، أو بواسطة روابط الانترنت التي تسمح بتوجيههم إلى مواقع ذات صلة بموضوع التكوين.
- 5- يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلّمين، بفضل الملتقيات والدرشة الإلكترونية.
- 6- يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني (الجامعات الافتراضية).
- 7- بينت الدراسات التي تم إجراؤها في بداية التسعينات أن التكوين الإلكتروني يسمح بتحسين منحنيات التعلم، ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات بـ 50%.
- 8- يسهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين والمتمركزة على الجماعة، بدل تلك التقليدية التي كانت متمركزة على المُكوّن أو المُتكوّن، فهذا النمط الحديث يتلاءم مع معطيات الواقع المعاش حاليا، أين يتطلّب الإقدام من جانب المتعلّم لجمع المعلومات، والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

3-2-3 الفرع الثالث: أبعاد التكوين الإلكتروني E-training:

تسعى كل مؤسسة من المؤسسات في عالم اليوم للحصول على موارد بشرية تحقق أهدافها وتحمل رسالتها المستقبلية لذلك تستعين بالتكوين الإلكتروني للوصول إلى الفعالية اللازم والكفاءة المطلوبة فاتخذت هذا النمط من التكوين الذي يعتمد على التقنيات الحديثة والتكنولوجيا العصرية ولتصل لتلك الكفاءة لا بد من المزج بين عناصر يجب توفرها في المتكويين من سن ومؤهلات وخبرات ونضيف إليها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبنى التحتية المتمثلة في وسائل الاتصال الحديثة والتطبيقات ونضيف إليها كذلك البرامج التكوينية وفي الأخير نحصل على مورد بشري فعال وكفاء للمهام المناطة به.

الشكل 09: أبعاد التكوين الإلكتروني



Source : https://core.ac.uk/display/234696234?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1

3-3 المطب الثالث: مقارنة التكوين الإلكتروني والتقليدي والتطبيقات المستخدمة في الإلكتروني
يمكن المقارنة بين كل من التكوين الإلكتروني والتقليدي بالعرض الموالي:

3-3-1 الفرع الأول: المقارنة بين التكوين الإلكتروني والتكوين التقليدي

رأينا فيما سبق الكثير من المفاهيم حول التكوين الإلكتروني من تعاريف وأهداف وخصائص فبالرغم من كل ذلك لن نتضح الرؤيا أكثر إلا بالمقارنة مع النمط التقليدي والذي سنوضحه في الجدول الموالي والذي سنحاول فيه إعطاء صورة واضحة عن صانع الكفاءة والمعارف داخل المؤسسات. (zineb ben ammar & Nacef, 2007, p. 199)

لا بأس قبل أن نخرج على تعريف التكوين التقليدي قبل أن نتطرق إلى التكوين الإلكتروني، فالتكوين هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.

أما التكوين الإلكتروني E-training هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تكوين العاملين، أي الاستفادة من التقنيات الحديثة والتطبيقات المساعدة في عملية صقل المواهب وإكساب المهارات وطرق العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمات، ويرى بعض المفكرين في التكوين الإلكتروني على أنه اندماج طبيعي ضمن أنشطة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية E-HRM بل يعتبر وظيفته التقليدية، وبذلك فهو لا يعدو أن يكون سوى إحدى دورات التقدم في أساليب التكوين، بدلا من اعتباره إحدى ثورات القطيعة مع المناهج الكلاسيكية في التكوين

الجدول 06: مقارنة بين التكوين الإلكتروني والتكوين التقليدي

التكوين الإلكتروني E-training	التكوين التقليدي Training
<p>1- إطار العمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حرية اختيار إطار الدورة للمتكونين - إجمالي وقت التدريب محدود، لكن مدة الجلسات يتم تعيينها من قبل المكون. - المتعلمون لا يسافرون للقيام بالتكوين، بل تفعل في الأماكن الأكثر ملائمة لهم. 	<p>1- إطار العمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حشد جميع المتكونين في مكان واحد. - ارتباط الحصة بوقت معين ومدة زمنية محددة.

<p>2- البيداغوجيا:</p> <p>- لم يعد هدف المدرب غرس المعرفة لدى المتعلمين ولكن لقيادة الجلسات عبر الإنترنت وتوجيه المتدربين إلى الروابط ذات الصلة.</p> <p>- لدى المكون عدة أدوات يمكن استخدامها للاستفزاز تعلم معرفة الصوت والصور ومقاطع الفيديو، نصوص - العلاقة بين المتعلمين جيدة جداً بالتكوين عبر الإنترنت وهذا بفضل توفير المتدربين والمنتديات حيث يمكنهم طرح أسئلتهم، وكذلك "الدرشة" المحادثات في الوضع المتزامن</p> <p>- يضمن المتدرب الحصول على إجابة على أسئلته مرة واحدة بمجرد أن يطلب منهم مدرس المنتدى الخاص به - يتم تحديد وتيرة التعلم من قبل المتعلم حسب احتياجاته وقدراته، يتدخل المعلم في حالة وجود صعوبة من قبل المدرسين.</p> <p>3- المحتوى :</p> <p>- المحتويات محببة وتشكل "مكتبة وحدات" يختار المتكونون من خلالها مسار التكوين الذي يريدون خوضه - بما أن المحتوى يتم اختياره من قبل المتدربين، فيمكنهم من بقاء أو تجاهل ما يعتقدون أنه مهم أم لا</p> <p>- يقدم المحتوى روابط يمكن أن توجه المتكون إلى المزيد من المعلومات عن الموضوع المدروس ودفعه إلى الإرشاد الذاتي في بحثه.</p>	<p>- لا بد من السفر أو الانتقال إلى مكان التكوين في الغالب القليل من المؤسسات تقوم بنقل المكونين إلى مقرها</p> <p>2- البيداغوجيا:</p> <p>- وجود علاقة هرمية من الأعلى إلى الأسفل بين المكون والمتكون تبحث عن نقل خبراتهم إلى المتكونين</p> <p>- المكون يستخدم حديثه لنقل المعلومة الى المتكونين.</p> <p>- الأسئلة أو المداخلات تكون غالباً في نهاية الدرس للاستفسار وطرح بعض الانشغالات، ولكن هذا ليس مضمون دائماً لتلقي الرد بسبب الوقت الضيق.</p> <p>- العلاقة بين المتكونين محدودة جداً ويمكن تلخيصها بعض المحادثات خلال الجلسة.</p> <p>- المكون هو المسئول الوحيد عن وتيرة التكوين يقوم بإجراء تعديلات وفقاً للحالات التي تواجهها</p> <p>3- المحتوى :</p> <p>- يمكن قياس المحتوى.</p> <p>- صعوبات التعلم المخطط لها مسبقاً والتي لها تأثير على سلوك المعلمين خلال الدورة: ركز على بعض النقاط وانتقل إلى نقاط أخرى بسرعة.</p> <p>- يذكر المحتوى المعرفة التي يريدونها المدرب ينقل إلى المتدربين؛ اتضح أنها اختزالية للغاية للمعلومات من المرجح أن تكون موضع اهتمام أولئك المتدربين.</p>
---	--

Source : <https://www.over-blog.com/user/1559438.html> consulté le 22-01-2022

3-3-2 الفرع الثاني: التطبيقات المستخدمة في عملية التكوين الإلكتروني:

من أهم التطبيقات المستخدمة في عملية التكوين الإلكتروني نذكر:

أولاً: تطبيق زوم ZOOM


الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

هو احد التطبيقات المساعدة في عملية التكوين الالكتروني، وهو عبارة برنامج يمكن تحميله مجانا من غوغل Google أو من متجر بلاي ستور Play Store وهي شركة أمريكية لخدمات المؤتمرات عن بعد مقرها في سان خوسيه بكاليفورنيا، تم إنشائه سنة 2011 ويوفر خدمة المؤتمرات عن بعد التي تجمع بين مؤتمرات الفيديو والاجتماعات عبر الإنترنت والدرشة والتعاون عبر الهاتف المحمول باستخدام تطبيقات الملكية وفيما يلي صورة من تطبيق زوم في الشكل الثاني لإحدى الندوات الدولية حول تداعيات فيروس كورونا على اقتصاديات الدول قامت به منظمة CEDIMES في 2021/04/30

الشكل 11: استخدام تطبيق زوم	الشكل 10: واجهة تطبيق ZOOM
	
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام هاتفه الخاص باعتباره احد المشاركين في الندوة	المصدر: https://www.techadvisior.fr/tutoriel/logiciels/zoom-limite-40-minutes-3786970/

ثانيا: تطبيق Google Meet:

هو تطبيق ينتمي إلى حزمة البرامج من غوغل Google، يمكن الأفراد من الاتصال بالصوت والصورة ويتيح هذا التطبيق للمؤسسات عقد الاجتماعات على المباشر وإجراء الحصص التكوينية وغيرها، كما يمكن لأي شخص يملك حساب على غوغل أن يستفيد من هذه الخاصية، يمكن للمؤسسات التعليمية أو المنظمات الأخرى الاستفادة أيضا بعقد اجتماعات أو دورات تكوينية أو تدريبية مع ما يصل إلى 250 شخص داخليا وخارجيا (google meet, 2021) والبث المباشر يصل إلى 100.000 ألف مشاهدة.

الشكل 12: شكل تطبيق Google Meet


فقد أطلقت شركة Google هذه الخاصية أو التطبيق سنة 2019 ليعوض التطبيق الشهير الهانغوتس Hangouts وهو متاح أيضا على عدة أنظمة تشغيل على غرار Play Store في نظام الاندرويد و Appstore على أنظمة ios التي تعمل على الأيفون IPhone وغيرها من الأنظمة المتعاقد مع شركة Google.

3-3-3 الفرع الثالث: أهم المؤسسات الرائدة في التكوين الإلكتروني:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى بها التكوين الإلكتروني بالإضافة إلى بعض الظروف القاهرة مثل الأوبئة كجائحة كورونا أو قبلها كمرض سارز وملاريا والحمى القلاعية... الخ، والحالات الاستثنائية كالحروب أو اغلاق المجال الجوي لبعض الدول نجد أن جل المؤسسات لا تستغني عنه سواء كانت المنظمات حكومية أو غير حكومية ذات الطابع الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي عبر العالم.

وسنضرب أمثلة عن بعض المؤسسات التي تستخدم التكوين الإلكتروني:

1- المؤسسات النفطية:

في الغالب فإن هذه المؤسسات تعمل في أماكن بعيدة جدا في وسط البحار أو في الصحراء الكبرى مثل الجزائر وليبيا وأمريكا في ولاية تكساس وغيرها من الدول في حالة وجود تقنيات أو أفكار جديدة لتسهيل العمل فإن تلك المؤسسات لا تستخدم التكوين التقليدي لأنه سيكلفها كثيرا من خلال نقل العمال إلى مكان التكوين أو العكس بنقل المكونين إلى مكان العمل لذلك تلجأ هذه المؤسسات لاستخدام التكوين الإلكتروني. مثل مؤسسة سوناتراك SONATRACH الجزائرية وشركة توتال TOTAL الفرنسية وبكتل Bechtel الأمريكية فعلى مدى السنوات العشر المقبلة، سيتم نشر ما يصل إلى 100 متدرب من أبو ظبي في مشاريع بكتل لمدة 12 شهرا على الأقل، بهدف تعزيز المهارات العملية والفنية للمهندسين الإماراتيين في مجالات البناء والتشييد. يواصل هذا البرنامج الجديد التزام بكتل الطويل الأمد ببناء القدرات والتدريب على المهارات وتنمية القوى العاملة المحلية في مشاريعها حول العالم. (Bichtel، 2015)

2- الجامعات والمعاهد:

نجد هذا الصنف من المؤسسات التعليمية تستخدم التكوين الإلكتروني بقوة سواء من جهة الاستفادة من التقنيات الحديثة والتي تكون متوفرة فيها بكثرة أو من جهة مواكبة التقدم التقني لأنها دائما تأتي بالجديد وتسعي لتكون أول من يقوم بالتجارب والأبحاث في الميادين العلمية ومن جهة التقليل من التكاليف لأن طابعها غير ربحي ولا يوجد من يعوض المصاريف الضائعة سوى الميزانيات المحدودة. فالتكوين التقليدي لا يخدم هذه المؤسسات أبدا.

3- المؤسسات المصرفية والبورصات:

نظرا للحساسية الكبيرة التي توليها هذه المؤسسات للوقت لأنه يحدث تغييرات كبيرة في السياسات النقدية والتقنيات الجديدة والقوانين خصوصا مع التطور الرقمي الحاصل في العالم وبالتالي يتحتم عليها التكوين الإلكتروني فالعمال في مكاتبهم يحصلون على التكوين المباشر للوصول إلى أهداف المؤسسات الوظيفية والتنظيمية والاستراتيجية.

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

فقد ذكرنا هذا النوع من المؤسسات على سبيل الإيجاز لا الحصر لأنه في الوقت الحاضر وكما ذكرنا سابقا ان جل المؤسسات اليوم تستخدم هذا النوع من التكوين وإلا أنه هناك العديد من المؤسسات لا تستخدمه ليس لأنها لا تستطيع ماديا أو تقنيا بل لحساسية المعلومات التي تقدم للمتكونين مثل المؤسسات العسكرية أو الحكومات الفيدرالية والسؤال المطروح: لماذا؟: لإمكانية القرصنة فالتكوين الخاص بالإطارات العسكرية يجب أن يكون في سرية تامة ولا يجب أن تخرج المعلومات عن الحيز المطلوب فالقرصنة الالكترونية منتشرة بشكل كبير في الوقت الحالي. والقليل من المؤسسات لا تستطيع استخدام التكوين الالكتروني لعدم وجود ربط بشبكة الانترنت والقليل النادر منها لقلّة الموارد والوسائل التقنية.

E-DOCEEO هيئة فرنسية وهي من أكبر الهيئات العالمية صممة لبرامج التكوين الإلكتروني مع مساعدة المؤسسات في اقتراح حلول فعالة شاكل التكوين وتطوير الكفاءات بالاعتماد على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ، وحققت مؤخرا ما يقارب ستّة ملايين مستخدم وهي تنشط منذ أكثر من عشرة سنوات ، تضم أكثر من 150 خبير في مجال التكوين الرقمي من مختلف أنحاء العام

خلاصة الفصل

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الموضوع والموسوم بتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الافراد في المؤسسة الجزائرية، اتضح جليا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا مفر منه في جميع الفروع والأصول والجوانب لأي مؤسسة كانت، فعالم اليوم التحرك فيه يعتمد على السرعة واقتناص الفرص بصفة دائمة حتى تتمكن المؤسسات من البقاء والاستمرارية، وهذا الامر مرهون بإيجاد المورد البشري الذي يساهم في بناء ركائز قوية تعتمد وتستند عليها تلك المؤسسات.

الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة

فاستخدام التوظيف الإلكتروني يساهم في جلب المرود بشري الذي يخدم مصالحها بالشكل المطلوب وبأكثر كفاءة وفعالية، وساهم تعميم استخدام ICT في استقطاب واختيار وتعيين عنصر بشري قادر تحقيق الأهداف المرجوة.

ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التكوين ساهم بشكل كبير في تخفيض التكلفة بالإضافة الى ربح الوقت والجهد والوصول الى نتائج تعكس توجه المؤسسات بحصولها على موارد بشرية جاهزة للعمل وقادرة على تقديم الأداء المطلوب.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لتأثير تكنولوجيا
المعلومات والاتصال على توظيف
وتكوين الافراد عينة من المؤسسات
الجزائرية

مقدمة الفصل:

هو عبارة عن الفصل التطبيقي الذي سنعتمد عليه الاختبار الفرضيات الموضوعة وهو الذي سيعطينا الإجابة عن إشكالية الرسالة الموسومة بأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسة الجزائرية.

فبعد الفصلين الأول والثاني اللذين قدمنا فيهما الجانب النظري والذي تطرقنا فيه للعديد من المفاهيم العامة والخاصة والمتعلقة بموضوع الدراسة، تطرقنا فيه من الناحية النظرية، إلى مختلف العوامل المؤثرة في توظيف وتكوين الافراد بالمؤسسات.

وللقيام بأي بحث تجريبي، يشرع الباحث في جمع البيانات والتي تعتبر خطوة أساسية، في عملية البحث خاصة فيما يتعلق بتوظيف الافراد وتكوينهم.

وفي الواقع لدى الباحث، العديد من الأدوات للحصول على البيانات التجريبية لبحثه، حيث تختلف هذه الأدوات وفقاً للنهج المعتمد. حيث بالنسبة لهذه المرحلة لا يمكننا معالجة كل مجتمع المؤسسات، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية عموماً وفي التوظيف والتكوين خصوصاً صار ذو حدود لا متناهية وأبعاد تفوق كل التوقعات وهو في تطور مستمر من سنة لأخرى، بالإضافة إلى هذا، فإن هناك بعض المؤسسات لازالت لا تهتم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات أو لا تستخدمها بالشكل المثالي الذي يتيح لنا ويساعدنا على الوصول الى نتائج دراسة ذات مستوى عالي، وبالتالي لاختبار مختلف هذه القوى المؤثرة على توظيف وتكوين الافراد في المؤسسة الجزائرية، لجأنا إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من الأشخاص من عينة الدراسة وقمنا بتوزيع استبيان ورقي والكتروني على مجموعة من الافراد في من مجموعة من المؤسسات الجزائرية.

وعليه سنتطرق في المبحث الأول من الفصل، إلى تقديم منهجية البحث وخصائص العينة، لنمر فيما بعد في المبحث الثاني إلى تحليل مختلف البيانات، وفي المبحث الأخير سنقوم بعرض أهم نتائج الدراسة.

1- المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة

اختيار المنهج المناسب للدراسة هو سر نجاح أي بحث علمي، ويجب أن يتناسب المنهج المتبع مع طبيعة الموضوع، وإمكانية الحصول على البيانات. فيما يتعلق ببحثنا، سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يشمل عينة من الافراد العاملين في مجموعة من المؤسسات الجزائرية.

1-1 المطلب الأول: المنهج الوصفي التحليلي

وهو منهج يسمح بجمع المعلومات من مصادرها، والذي سيكون على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مع الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة موضوع البحث. حيث تسمح منهجية المسح من الوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توظيف وتكوين الافراد. كما أن استخدام طريقة المسح كوسيلة لطرح أسئلة مباشرة مكتوبة على أفراد المؤسسات مسيرين كانوا أو عمال، يمكن تبريره من خلال إمكانية جمع معلومات عن العوامل التي تتحكم في توجههم نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين.

فالمؤسسات التي شملها المسح هي مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة. فمن الضروري القول إن التمثيل الإحصائي في العينة لم يؤخذ بعين الاعتبار القطاعات أو الولايات، لذا فلا يمكن أن تكون النتائج التي تم الحصول عليها، موضوع تعميم ذو دلالة إحصائية.

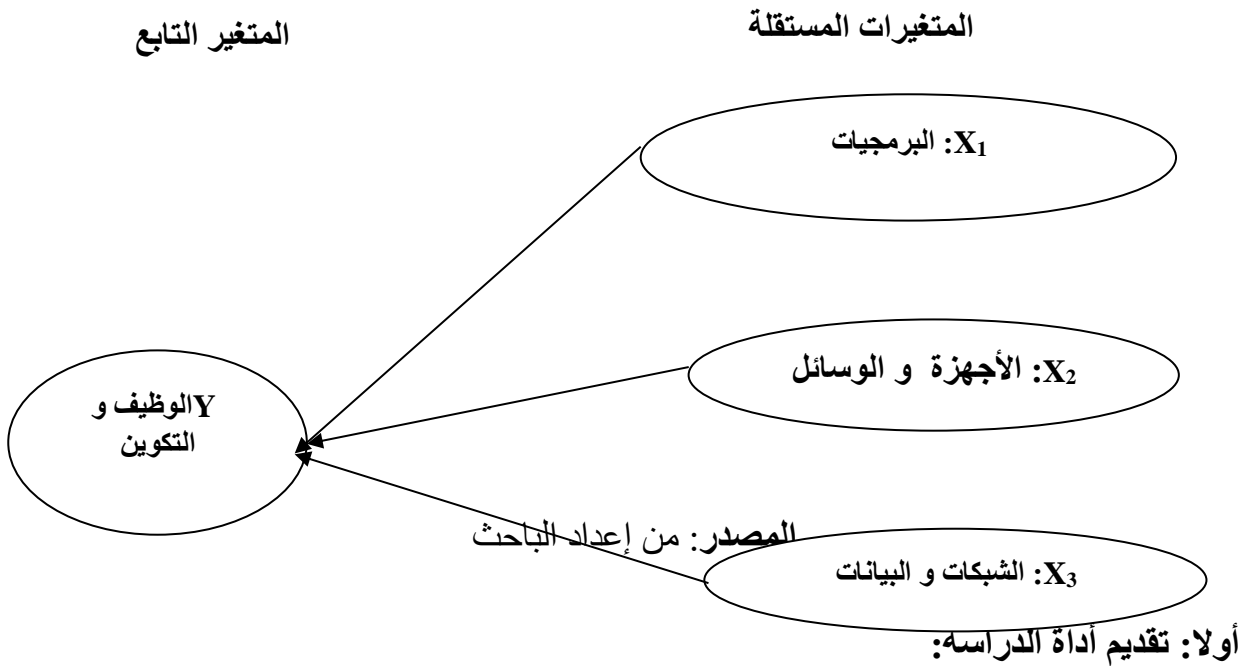
3-1 المطلب الثاني: أنموذج وأداة الدراسة

لابد من طرح نموذج للدراسة التطبيقية وأداة الدراسة التي سنقوم بعرضها فيما يلي:

1-2-1 الفرع الأول: أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (25) أنموذج الدراسة والذي يدرس أثر المتغيرات المستقلة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتمثلة في البرمجيات، الشبكات والأجهزة والوسائل) مجتمعة على المتغير التابع المتمثل في التوظيف والتكوين.

الشكل رقم (13): أنموذج الدراسة



بالنسبة لبحثنا اعتمدنا الاستبيان كأداة للدراسة، حيث يمكن من جمع البيانات الأولية وهو مناسب تماماً للبحث الكمي لأنه يسهل معالجة العينات وإقامة علاقات إحصائية، أو مقارنات رقمية. (THIETART, 1999, p. 226) إذ بالاعتماد على نموذج الدراسة، قمنا في المرحلة الأولى بصياغة استبيان من (27) سؤالاً، ولتقدير الصدق الظاهري للاستبيان، تم استشارة مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الجزائرية لإبداء رأيهم ومقترحاتهم بخصوصه والتي أخذت بعين الاعتبار، وعليه توصلنا بعد ذلك إلى استبيان نهائي

(الملحق رقم 01) يتضمن (32) سؤالاً، موجهة الى عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات بما فيهم العاملين في الإدارات العامة ومنها إدارة الموارد البشرية، ومختلف المستويات في الهرم الوظيفي. حيث يتكون الاستبيان من جزئين:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لكل فرد من أفراد العينة، والأسئلة تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل بالإضافة إلى الدرجة في السلم الوظيفي.

الجزء الثاني: عبارة عن متغيرات الدراسة وتكون من ثلاث محاور وهي كالتالي:

❖ **محور الأول:** بعنوان " **تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسساتكم** "، ويتضمن طلب معلومات عامة حول البرمجيات، الأجهزة والوسائل، والشبكات والبيانات وهي تمكنا من التأكد من أن المؤسسة تستجيب لمقومات الحد الأدنى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويمكن إدراجها في عينة البحث ومن تم المعالجة والتحليل. وقد تضمن ثلاث أبعاد:

الأول: يضم أربع (04) فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير المستقل الأول الذي هو البرمجيات، والذي يمكن ان يتواجد في المؤسسة.

الثاني: يحتوي على أربع (04) فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير المستقل الثاني الذي هو الأجهزة والوسائل بطبيعة الحال لا توجد مؤسسة لا تمتلك على الأقل الحد الأدنى من الوسائل والأجهزة المساعدة في أداء إدارة الموارد البشرية.

الثالث: يشمل أربع (06) فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير المستقل الثالث الذي هو الشبكات والبيانات، والغرض منه هو الوقوف على جاهزية المؤسسة لاستخدام الانترنت والشبكات والبيانات في شكلها الالكتروني لتسهيل الدراسة.

❖ **محور ثاني:** بعنوان " **توظيف وتكوين الافراد في مؤسساتكم** " وقد تضمن طلب معلومات حول توظيف وتكوين الافراد في المؤسسات والذي يمثل المتغير التابع. وقد تضمن بعدين هما:

الأول: يشمل تسع (09) فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير التابع الأول المتمثل في توظيف الافراد والغرض منه معرفة مدى استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في توظيف الافراد.

الثاني: يشمل تسع (09) فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير التابع الثاني المتمثل في تكوين الافراد والغرض منه معرفة مدى استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين الافراد.

3-1 المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد شمل المسح، العديد من المؤسسات الجزائرية عمومية وخاصة على غرار الجامعات ومؤسسة أوريدو للهاتف النقال، فقد قمنا بتوزيع الاستبيان الورقي يدا بيد على مجموعة من العمال ومؤسسة أوريدو وقد كان العدد 20 استبيان تم ارجاعها كلها مجابة عليها.

وقد اتصلنا بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال ومؤسسة جيزي فرع مستغانم لم نحصل على اجابة، وقمنا بالذهاب الى مقر مؤسسة موبيليس فرع وهران لكن لم نتمكن من الحصول على اجابة واحد للاستبيان أيضا.

وتم استخدام الاستبيان الالكتروني، وقمنا بنشره في مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الشركات ومنابر المؤسسات عبر الانترنت بصفة عامة وعبر تطبيقات فايسبوك FACEBOOK ولينكدان LinKedin ومجموعات واتساب خاصة بأساتذة الجامعات، بالإضافة الى ارسال رابط الاستبيان الالكتروني الى مجموعة من الأساتذة المشاركين في الملتقى الوطني للانتقال الطاقوي الذي عقد بجامعة مستغانم يوم 02 جوان 2022 بتقنية التحاضر عن بعد باستخدام تطبيق google meet، وغيرها ومن وسائل الاتصال الحديثة.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، بحساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الثلاث، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V23. والجدول رقم (18) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول " البرمجيات " من المحور الأول والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والدرجة الكلية للبعد.

الجدول (07) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الأول المتمثل في البرمجيات من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ب 1: تلبية برامج نظام المعلومات الإدارية المتاحة في مؤسستنا احتياجات العمل؛	**0,807	0.000
ب 2: يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة؛	**0.555	0.000
ب 3: تتلاءم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات؛	**0.842	0.000
ب 4: تمتاز إجراءات تشغيل البرامج المستخدمة في النظام بالسهولة والوضوح؛	**0.807	0.000

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.555 فيما كان الحد الأعلى (0.842).

و عليه فإن جميع فقرات بعد البرمجيات متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البرمجيات.

الجدول (08) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الثاني المتمثل في الأجهزة

والوسائل من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
--------------	----------------	--------------

0.000	** 0.647	ز 1: الأجهزة المتوفرة في مؤسستنا سهلة الاستعمال حتى لغير المختصين؛
0.000	**0.709	ز 2: يتم تحديث الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات والاتصال باستمرار؛
0.000	**0.804	ز 3: تقوم الأجهزة المتوفرة بتغطية جميع الاحتياجات لغرض الاستفادة من نظام المعلومات الإدارية؛
0.000	**0.788	ز 4: توفر الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات والاتصالات الإدارية قدرات كافية تناسب احتياجات العمل؛

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). **.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبعاً لنتائج الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني المتمثل في " الأجهزة والوسائل " والدرجة الكلية لهذا البعد المنتمي للمحور الأول، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.647) فيما كان الحد الأعلى (0.804).

وعليه فإن جميع فقرات بعد الأجهزة والوسائل متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول (09) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الثالث المتمثل في الشبكات والبيانات من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	** 0.840	ش 1: تتم المتابعة الآنية للبيانات في المؤسسة؛
0.000	**0.781	ش 2: وجود الشبكات الداخلية للاتصال؛
0.000	**0.838	ش 3: تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مؤسستنا؛
0.000	**0.846	ش 4: يحتوي نظام معلومات في مؤسستنا على كل المعلومات والبيانات التفصيلية الضرورية؛
0.000	**0.816	ش 5: تعمل مؤسستنا على تحديث بياناتها باستمرار.
0.000	**0.742	ش 6: يتم الولوج لقاعدة البيانات حسب المستوى في الهرم الوظيفي (المسؤولية)

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث المتمثل في " الشبكات والبيانات " من المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.742 فيما كان الحد الأعلى (0.846). وعليه فإن جميع فقرات هذا البعد متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه من المحور مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

الجدول (10) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التوظيف في المؤسسة والدرجة لبعث توظيف الافراد

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ظ 1: يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف؛	** 0.585	0.000
ظ 2: يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكاليف التوظيف؛	**0.556	0.000
ظ 3: التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت؛	**0.600	0.000
ظ 4: يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من التوظيف التقليدي؛	**0.666	0.000
ظ 5: تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية؛	**0.652	0.000
ظ 6: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة التوظيف؛	**0.698	0.000
ظ 7: تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جلب أكبر عدد من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة بكفاءة عالية؛	**0.722	0.000
ظ 8: استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في ربح الوقت والجهد في عملية التوظيف؛	**0.613	0.000
ظ 9: للتوظيف الالكتروني مزايا خاصة في المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف؛	**0.614	0.000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد " التوظيف في المؤسسة " والدرجة المحور توظيف الافراد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.556 فيما كان الحد الأعلى (0.722). وعليه فإن جميع فقرات بعد التوظيف، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول (11) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التكوين في المؤسسة والدرجة لبعث تكوين الافراد

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	** 0.651	ك 1: تمتلك مؤسستكم منصة للتكوين الإلكتروني Palforme؛
0.000	**0.667	ك 2: تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية على الخط Formation en line؛
0.000	**0.321	ك 3: الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات؛
0.000	**0.758	ك 4: تقوم مؤسستكم بتحديد الاحتياجات المعرفية والنقائص في الأداء وإعدادها للتكوين إلكترونياً؛
0.000	**0.707	ك 5: توفر مؤسستكم الموارد التقنية الكافية للتكوين؛
0.000	**0.590	ك 6: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة التكوين؛
0.000	**0.608	ك 7: تساعد خدمة التكوين الإلكتروني على اكتساب المهارات اللازمة لتأدية الوظيفة بالشكل المطلوب؛
0.000	**0.589	ك 8: يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين والتطوير بشكل أفضل من التكوين التقليدي؛
0.000	**0.610	ك 9: استخدام التكوين الإلكتروني أداة لربح الوقت والجهد المبذول عكس التكوين التقليدي؛

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد " التكوين في المؤسسة " والدرجة محور تكوين الافراد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.321 فيما كان الحد الأعلى (0.758). وعليه فإن جميع فقرات بعد التكوين، متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول (12) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	المحور
0.000	** 0.745	البرمجيات
0.000	**0.735	الأجهزة والوسائل
0.000	**0.809	الشبكات والبيانات
0.000	**0.720	التوظيف
0.000	**0.832	التكوين
0.000	**0.864	توظيف وتكوين الافراد

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية " للاستبيان "، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.720 فيما كان الحد الأعلى (0.864).
وعليه فإن كل المحاور، متنسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ alpha de Cronbach، حيث يبين الجدول رقم (24) معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (13) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات (α)
البرمجيات	0.828
الأجهزة والوسائل	0.823
الشبكات والبيانات	0.841
التوظيف	0.832
التكوين	0.905
التوظيف والتكوين	0.827
الثبات العام للاستبيان	0.905

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.905) لإجمالي فقرات الاستبيان الإثنتين والثلاثون، فيما تراوح ثبات المحاور بين 0.823 كحد أدنى، و0.905 كحد أقصى، فبالنسبة لكل المحاور يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات ما دام أنها تعدت الحد الأدنى المعتمد عليها في التطبيق الميداني والذي يقدر بـ 0.60 كحد أدنى للثبات، حيث سجل الحد الأدنى بالنسبة للأجهزة والوسائل، وسُجل الحد الأعلى بالنسبة لمحور المنافسة في التكوين.

3.3 المعالجة الإحصائية

الغرض من بحثنا هو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسة، وللوصول إلى ذلك يتم تحليل البيانات التي تم جمعها في الواقع، وتشمل العملية الخطوات التالية:

- لقد تم تحويل البيانات من ملف EXCEL الناتج عن قوئل فورمس " Google Forms " وإدراجها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم إجراء الاختبارات التالية:

- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في تحليل البيانات المجدولة، وهي تشمل المقاييس الإحصائية التالية (Verlant & SAINT-PIERRE, 2008, pp. 14-17)

- مقاييس النزعة المركزية: وهي الإحصائيات التي تصف موضع التوزيع وتشمل المتوسط، الوسيط، المنوال الحد الأقصى والحد الأدنى. (شرارة، 2019، صفحة 224)
- مقاييس التشتت: وهي تقيس التباين أو التشتت في البيانات، وتشمل الانحراف المعياري، التباين، مدى الفئة، الحد الأدنى، الحد الأقصى، وعموماً يستخدم الانحراف المعياري. (شرارة، 2019، صفحة 224)
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تم تحليل البيانات وفق الإحصاء الوصفي والتي اعتمدت أساسا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، التابعة والمستقلة حسب الفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة التدرج حسب مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة حيث سيتم التعامل مع المتوسطات الحسابية المتوصل إليها في الدراسة (شرارة، 2019، صفحة 224) وفق الجدول رقم (25) الموالي:

الجدول (14) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	1.79 - 1.00	لا أوافق بشدة
	0.79	2.59 - 1.80	لا أوافق
متوسط	0.79	3.39 - 2.60	محايد
مرتفع	0.79	4.19 - 3.40	موافق
	0.80	5.00 - 4.80	موافق بشدة

طول الفترة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / 5

طول الفترة = 5 / (5 - 1) = 0.80

الجدول 15: الميزان التقديري المرجح بالأوزان للاستبيان الكلي حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	الحد الاعلى	الحد الادنى	عدد الإجابات على الاستبيان	
83,301	4,78	1,59	147	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS

نسبة المشاركة للإجابات الكلية للاستبيان هي 3.3018 في الفترة من 2.60-3.39 وهي في مستوى المتوسط.

2- المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

تحليل بيانات الدراسة ستتم وفق الطرق العلمية مستخدمين برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبالتالي سنستخدم البرنامج المحوسب أي تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2-1 المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

شملت الدراسة مثل ما بينا سابقا مجموعة من الافراد المنتمين إلى عدد من المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر، حيث سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى عرض البيانات التي تم جمعها

بواسطة الاستبيان حول عينة الدراسة والتي تشمل معلومات حول المؤسسات وأخرى حول أفرادها، ومعلومات أخرى قمنا بجمعها من خلال المقابلة مع بعض المسؤولين والافراد في مؤسسات جزائرية أخرى، حتى ندعم الدراسة بكافة الأدلة ونزيد من قوتها في الدلالة.

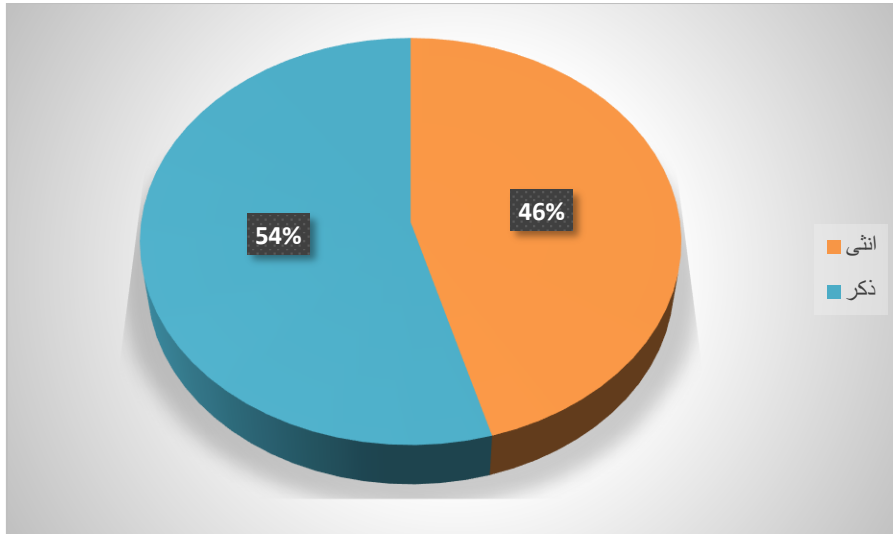
الجدول (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46%	76	الإناث
54%	80	الذكور
%100	147	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ 80 فردا أي بنسبة مئوية بلغت 54% فيما بلغ عدد الاناث 67 أنثى بنسبة مئوية بلغت 46% كما هو موضح أيضا في الشكل الموالي، فعينة الدراسة تميزت بالتنوع والتساوي تقريبا بين الجنسين، هؤلاء الافراد يعملون لدى مؤسسات جزائرية سواء كانت حكومية أو خاصة.

الشكل (14): النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من باحث بالاعتماد على برنامج EXCEL

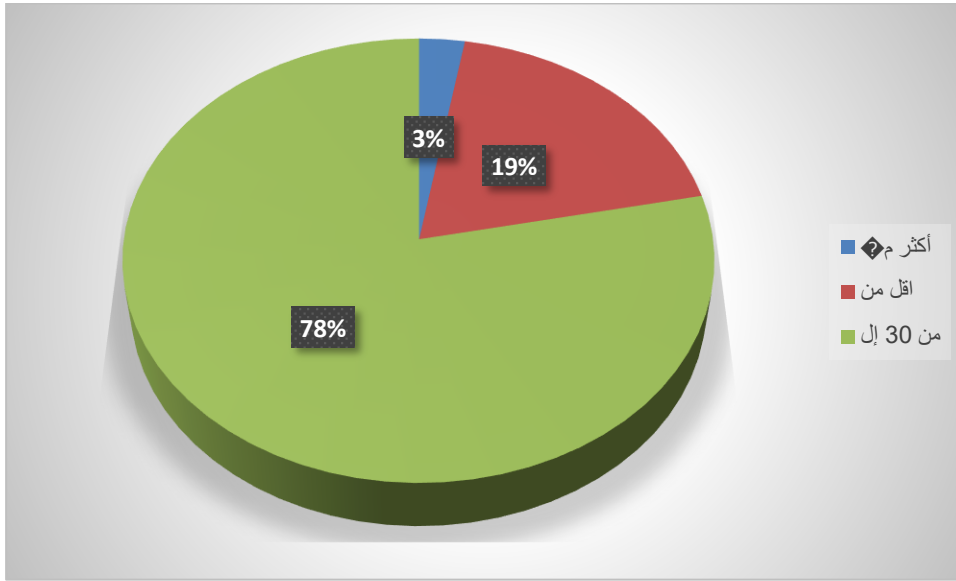
الجدول (17): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	السن
19.0%	28	أقل من 30 سنة
78.2%	115	من 30 إلى 50 سنة
2.7%	4	أكثر من 50 سنة
%100.0	147	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يظهر الجدول رقم (17) أن أفراد عينة الدراسة مكونون من ثلاث فئات عمرية، الفئة الأولى أقل من 30 سنة والذين بلغ عددهم (28) فرداً، أي بنسبة مئوية بلغت 19.0 %، والفئة الثانية والمتمثلة في الافراد البالغة أعمارهم من 30 إلى 50 سنة، وقد بلغ عددهم حوالي (115) فرداً بنسبة مئوية بلغت حوالي 78.0 %، أما عن الفئة العمرية الثالثة والأخيرة وهي المتمثلة في الذين تجاوز عمرهم 50 سنة، وبلغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية بلغت 03.0 %

الشكل (15): النسب المئوية للفئات العمرية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

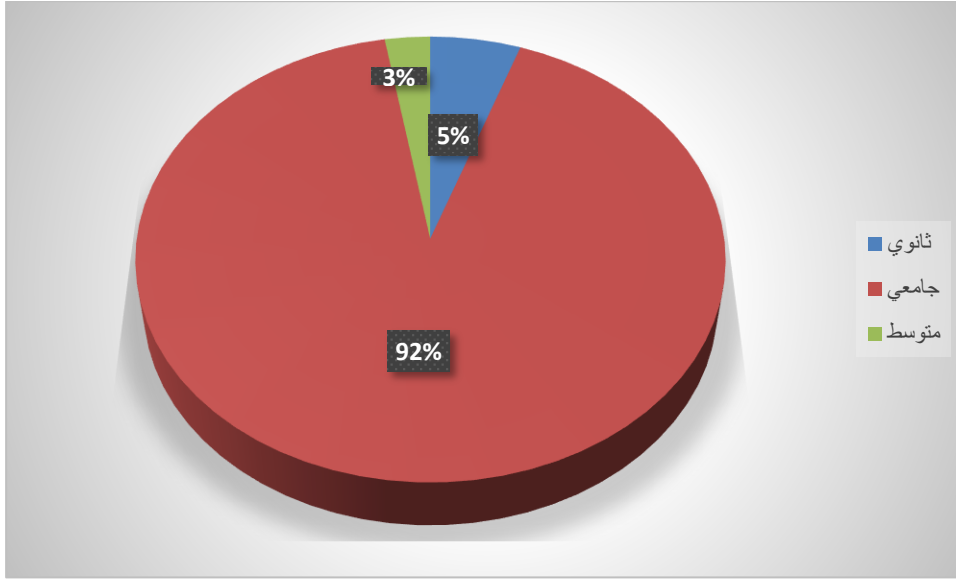
الجدول (18): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
3.0%	4	متوسط
5.0%	8	ثانوي
92.0%	135	جامعي
%100,0	147	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 الذي يمثل توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي، يظهر لنا من خلاله أن جل أفراد العينة ذو درجة علمية جيدة والمتمثلة في المستوى الجامعي والبالغ عددهم 115 فرداً، بنسبة مئوية كبيرة بلغت 92 %، وهذا ما يزيد جمالية وكفاءة الدراسة، في حين لم يتجاوز عدد من هم في المستوى الثانوي أو المتوسط مجتمعين الاثني عشر فرداً (12) أي بنسبة لم تتجاوز 8.0 % فقط.

الشكل (19): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى فى السلم الوظيفي

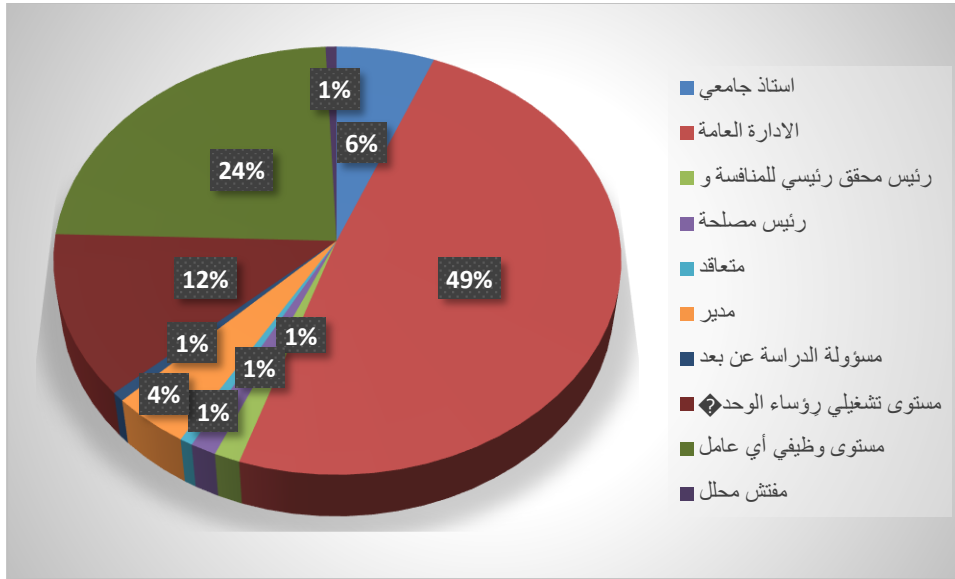
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى فى الهرم الوظيفي
6.12%	09	أستاذ جامعي
49.0%	72	الإدارة العامة
1.4%	02	رئيس محقق رئيسي للمنافسة والتحقيقات
1.4%	02	رئيس مصلحة
0.7%	1	متعاقد
4.1%	6	مدير
0.7%	1	مسؤولة الدراسة عن بعد
12.2%	18	مستوى تشغيلي ورؤساء الوحدات
23.8%	35	مستوى وظيفي
0.7%	1	مفتش محلل
100.0%	147	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى فى الهرم الوظيفي أو مكان العمل الخاص بالفرد، فظهر لنا أن أغلب أفراد العينة يشتغلون فى الإدارة العامة بنسبة مئوية بلغت 49.0% بعدد بلغ 72 فردا، وهذا أيضا مناسب للدراسة المقدمة باعتبارها تمس بشكل مباشر إدارة الموارد البشرية، ثم يأتي بعدها المستوى الوظيفي 35 فردا بنسبة تقرب من 24%، ثم تأتي باقي الوظائف الأخرى بنسب متفاوتة، مثل المستوى التشغيلي ورؤساء الوحدات بلغ عددهم 18 فردا بنسبة مئوية بلغت 12.2%، كما ضمت العينة رؤساء المصالح وأساتذة جامعيين، والمستخلص من

ذلك كله أن العينة متنوعة وهذا ما جعلنا نأخذ آراء تقريبا جل المستويات الوظيفية لمعرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على التوظيف والتكوين في المؤسسات التي ينتمون إليها. كما يبين الشكل الموالي النسب المئوية للمستويات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الشكل (17): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الدرجة في السلم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

2-2 المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

نود أن نبين في هذا العنصر ردود أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

1-2-2 الفرع الأول: المتغير التابع (التوظيف والتكوين)

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات متغير التوظيف والتكوين مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	توظيف وتكوين الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
ظ 1	يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف؛	3,11	1,250	12	متوسط
ظ 2	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكاليف التوظيف؛	3,72	0,9710	7	مرتفع
ظ 3	التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت؛	2,34	1,101	18	منخفض
ظ 4	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من التوظيف التقليدي؛	3,35	1,157	11	متوسط

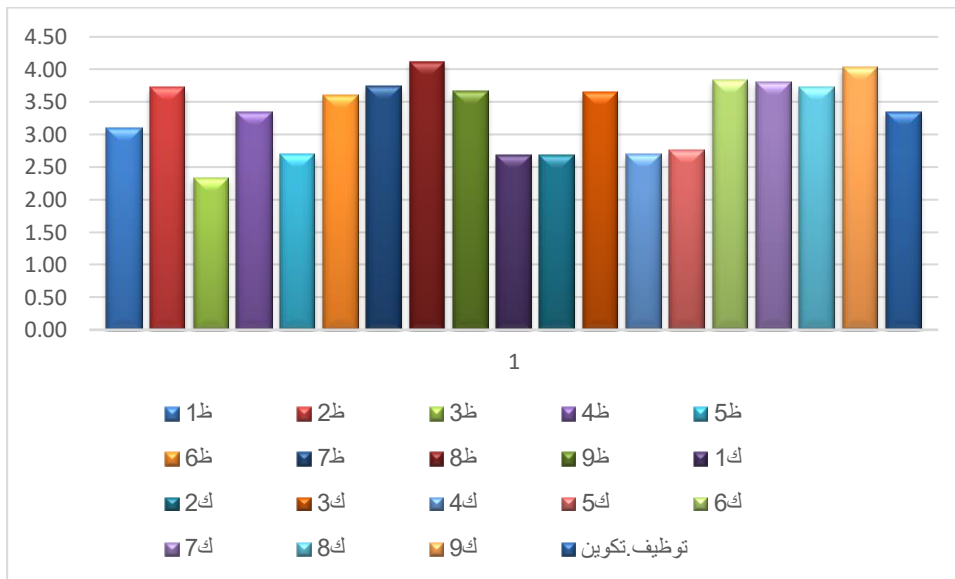
متوسط	15	1,190	2,70	تعتمد مؤسساتكم على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية؛	ظ 5
مرتفع	10	1,095	3,61	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة التوظيف؛	ظ 6
مرتفع	6	1,046	3,75	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جلب أكبر عدد من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة بكفاءة عالية؛	ظ 7
مرتفع	1	0,9130	4,12	استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في ربح الوقت والجهد في عملية التوظيف؛	ظ 8
مرتفع	8	1,029	3,67	للتوظيف الالكتروني مزايا خاصة في المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف؛	ظ 9
متوسط	17	1,188	2,68	تمتلك مؤسساتكم منصة للتكوين الالكتروني Palforme؛	ك 1
متوسط	16	1,242	2,69	تقوم مؤسساتكم بدورات تكوينية على الخط Formation en line؛	ك 2
مرتفع	9	0,8650	3,65	الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات؛	ك 3
متوسط	14	1,202	2,70	تقوم مؤسساتكم بتحديد الاحتياجات المعرفية والنقائص في الأداء وإعدادها للتكوين إلكترونياً؛	ك 4
متوسط	13	1,178	2,76	توفر مؤسساتكم الموارد التقنية الكافية للتكوين؛	ك 5
مرتفع	3	0,9700	3,84	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة التكوين؛	ك 6
مرتفع	4	0,9950	3,81	تساعد خدمة التكوين الالكتروني على اكتساب المهارات اللازمة لتأدية الوظيفة بالشكل المطلوب؛	ك 7
مرتفع	5	1,017	3,73	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين والتطوير بشكل أفضل من التكوين التقليدي؛	ك 8
مرتفع	2	0,9360	4,03	استخدام التكوين الالكتروني أداة لربح الوقت والجهد المبذول عكس التكوين التقليدي؛	ك 9

متوسط	0,606	3,34	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات
-------	-------	------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (20) أن المتوسطات الحسابية لمحور توظيف وتكوين الافراد، تراوحت بين (2.34 و 4.12)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.34)، وانحراف معياري (0.60) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (ظ 8) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) بانحراف معياري قدره (0.913)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في ربح الوقت والجهد في عملية التوظيف)، وفي المقابل جاءت الفقرة (ظ3) في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي قدره (2.34) وبانحراف معياري (1.101)، وهي تدرج ضمن المستوى المنخفض، حيث نصت الفقرة على ما يلي (التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت). وهذا يدل على ان المؤسسات لا تستخدم التوظيف عبر شبكة الانترنت بالشكل الكلي بل تتم مراحل من التوظيف فقط عبر الانترنت والمتمثلة في الاستقطاب الالكتروني ونشر الوظائف الشاغرة عبر الانترنت والفرز الالكتروني للملفات والسير الذاتية وما بعدها من آليات التوظيف تتم بالشكل التقليدي.

الشكل رقم (18): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور توظيف وتكوين الافراد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

2-2-2 الفرع الثاني: المتغيرات المستقلة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (البرمجيات، الأجهزة والوسائل، الشبكات والبيانات)
 جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البرمجيات

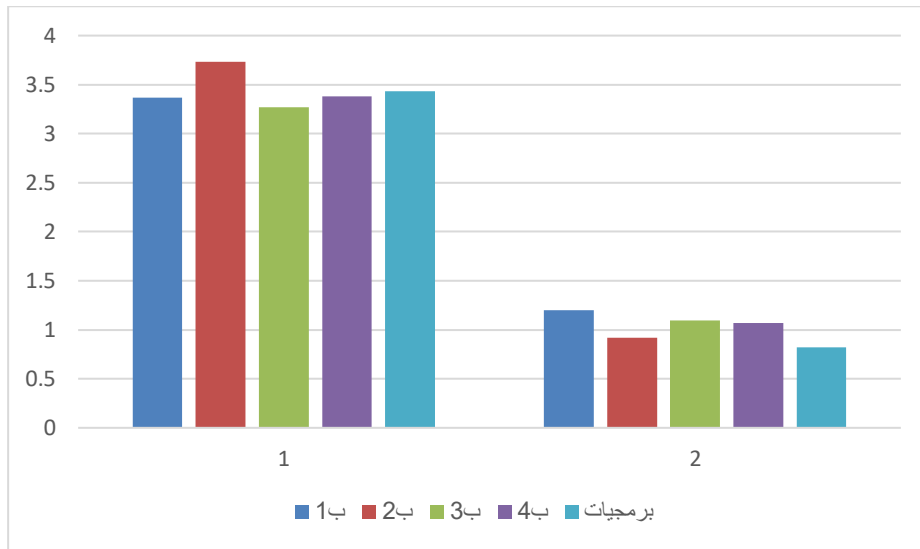
رقم الفقرة	البرمجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
ب1	تلبي برامج نظام المعلومات الإدارية المتاحة في مؤسستنا احتياجات العمل؛	3,37	1,201	3	متوسط
ب2	يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة؛	3,73	0,917	1	مرتفع
ب3	تتلاءم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات؛	3,27	1,094	4	متوسط
ب4	تمتاز إجراءات تشغيل البرامج المستخدمة في النظام بالسهولة والوضوح؛	3,38	1,068	2	متوسط
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لل فقرات	3.4348	0.82	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (21) أن المتوسطات الحسابية لبعث البرمجيات تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تراوحت بين (3.27 و 3.73)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.43)، وانحراف معياري (0.82) وهو من المستوى المرتفع، حيث كان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة رقم (ب2) والذي بلغ (3.73) بانحراف معياري قدره (0.91)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة)، وفي المقابل جاءت الفقرة (ب3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.27) وبانحراف معياري (1.09)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تتلاءم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات). وهذه النتيجة تدل على ان فقرات بعث البرمجيات تستجيب لمحور تكنولوجيا وكانت الاستجابة مرتفعة حسب إجابات أفراد العينة. وهذا ما يفسر أن استخدام البرمجيات في المؤسسات الجزائرية.

ويظهر الشكل البياني التالي متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الشكل رقم (19): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأجهزة والوسائل مرتبة ترتيباً تنازلياً

المستوى حسب المتوسط	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأجهزة والوسائل	رقم الفقرة
متوسط	1	1,02	3,35	الأجهزة المتوفرة في مؤسستنا سهلة الاستعمال حتى لغير المختصين؛	1ز
متوسط	3	1,15	3,17	يتم تحديث الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات والاتصال باستمرار؛	2ز
متوسط	4	1,196	2,85	تقوم الأجهزة المتوفرة بتغطية جميع الاحتياجات لغرض الاستفادة من نظام المعلومات الإدارية؛	3ز
متوسط	2	,9870	3,26	توفر الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات والاتصالات الإدارية قدرات كافية تناسب احتياجات العمل؛	4ز
متوسط	--	,810	3,1429	المجموع	

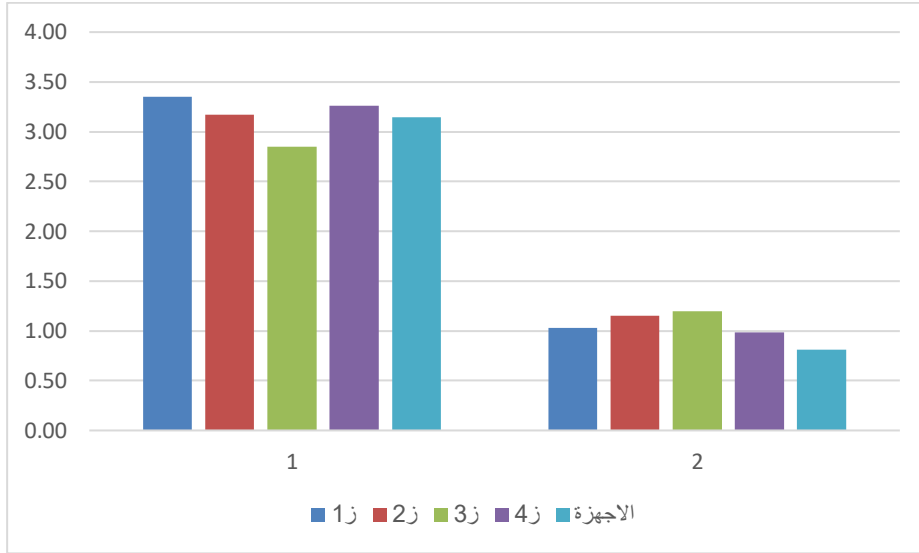
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (22) فإن المتوسطات الحسابية لبعدها الوسائل المنتمي لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تراوحت بين (2.85 و 3.35)، حيث تم تسجيل متوسط موزون لهذا المحور قدره (3.14)، وإنحراف معياري (0.81) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (1ز) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.35) بانحراف معياري قدره (1.02)، وهي ضمن المستوى المتوسط وقد نصت الفقرة على ما يلي (الأجهزة المتوفرة في مؤسستنا سهلة الاستعمال حتى لغير المختصين)، وفي المقابل جاءت الفقرة (3ز) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.85) وبانحراف معياري (1.19)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تقوم الأجهزة المتوفرة بتغطية جميع الاحتياجات لغرض الاستفادة من نظام المعلومات الإدارية). وهذا

يدل على ان للأجهزة والوسائل دور مهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إذا ما أرادت المؤسسة ان تستفيد من التكنولوجيات الحديثة.

ويظهر الشكل البياني التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأجهزة والوسائل:

الشكل رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأجهزة والوسائل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

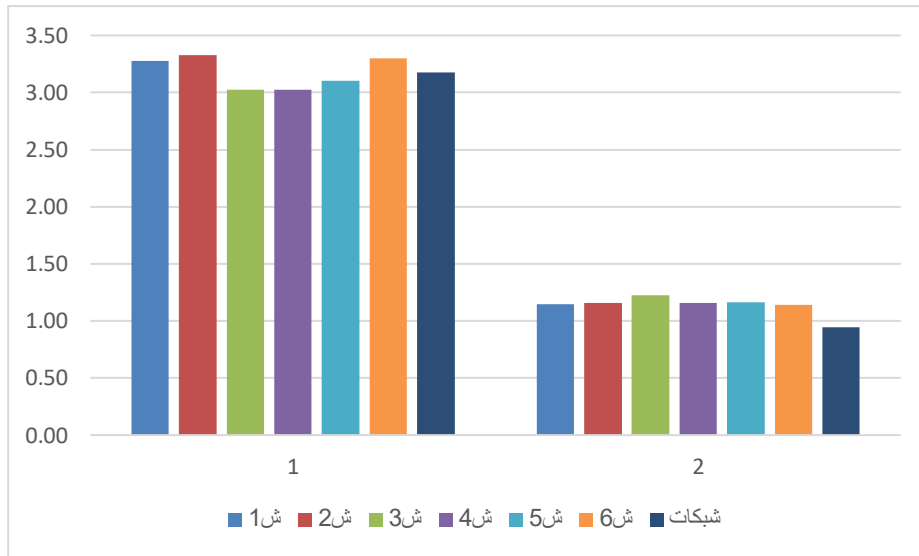
جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشبكات والبيانات مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الشبكات والبيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
ش1	تتم المتابعة الآنية للبيانات في المؤسسة؛	3,28	1,14	3	متوسط
ش2	وجود الشبكات الداخلية للاتصال؛	3,33	1,16	1	متوسط
ش3	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مؤسستنا؛	3,03	1,22	6	متوسط
ش4	يحتوي نظام معلومات في مؤسستنا على كل المعلومات والبيانات التفصيلية الضرورية؛	3,03	1,15	5	متوسط
ش5	تعمل مؤسستنا على تحديث بياناتها باستمرار.	3,10	1,16	4	متوسط
ش6	يتم الولوج لقاعدة البيانات حسب المستوى في الهرم الوظيفي (المسؤولية)	3,30	1,14	2	متوسط
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,17	,9450	--	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناءً على نتائج الجدول رقم (23) فإن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشبكات والبيانات، تراوحت بين (3.03 و 3.33)، حيث حاز هذا المحور على متوسط موزون قدره (3.17)، وانحراف معياري (0.945) وهو ضمن المستوى المتوسط، حيث سجلت الفقرة رقم (ش2) أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.33) بانحراف معياري قدره (1.16)، وهي ضمن المستوى المتوسط حيث نصت الفقرة على ما يلي: (وجود الشبكات الداخلية للاتصال)، وفي المقابل جاءت الفقرة (ش3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.03) وبانحراف معياري (1.22)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مؤسستا). وهذه النتيجة تدل على أن هذا البعد (الشبكات والبيانات) من المحور الأول جاء متوسطا حسب إجابات أفراد العينة. وهذا يفسر أن الإهتمام بالشبكات والبيانات في إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في التوظيف والتكوين في المؤسسات الجزائرية فوجود الشبكات الداخلية يساهم بشكل كبير في عملية التحكم بالموارد البشرية عموما والتوظيف والتكوين خصوصا.

الشكل رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشبكات والبيانات مرتبة ترتيبا تنازليا



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

3-2-3 المطالب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، سنقوم بدراسة جاهزية البيانات للانحدار المتعدد التدريجي.

3-2-1 الفرع الأول: اختبار جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليلات الانحدار

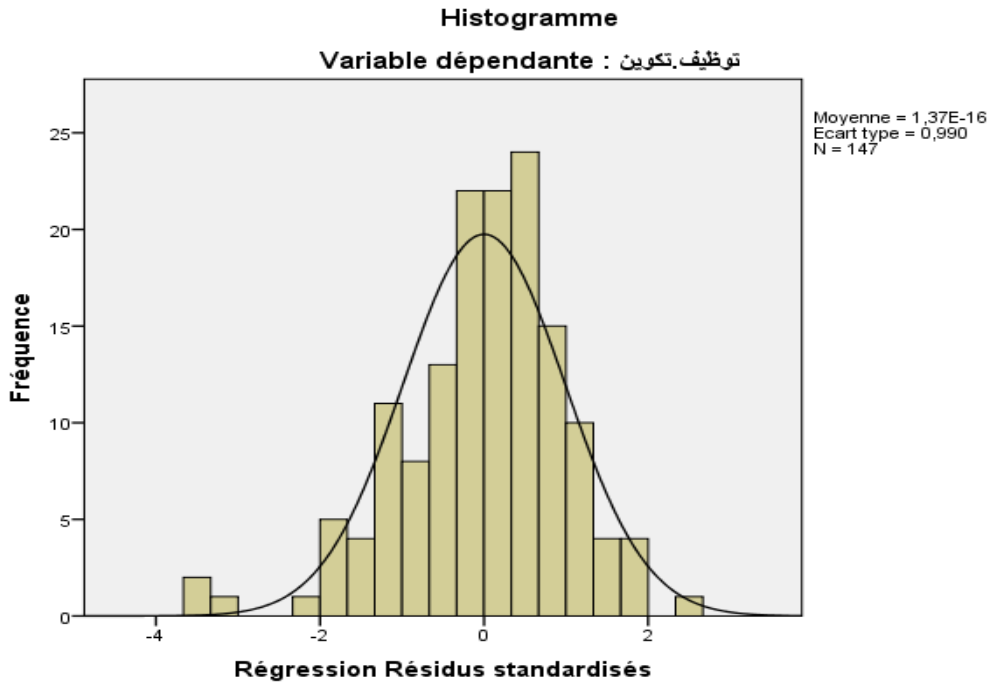
قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: ففيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة "multi-collinéarité" قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين "Facteur d'Inflation de Variance" واختبار التباين المسموح به "Tolérance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة. (شرارة، 2019، صفحة 243)

ويوضح الجدول رقم (24) والذي يضم كل من قيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به " Tolérance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، أن قيمة (VIF) كانت أقل من (5) وتتراوح بين (1.02-1.47) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolérance " لجميع المتغيرات المستقلة كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.68-0.98) وعليه يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (24) نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Tolérance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,466	2,144	البرمجيات
0,436	2,296	الأجهزة والوسائل
0,412	2,427	الشبكات والبيانات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.
الشكل رقم (22): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي

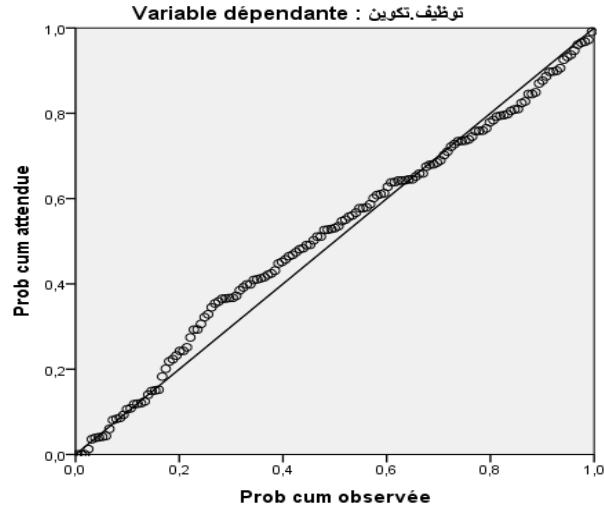


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS من خلال الشكل رقم (22): وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

ويوضح الشكل رقم (23) (diagramme gaussien p -p) أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي (les résidus) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط اختبار الانحدار.

الشكل رقم (23): الرسم البياني p- p plot

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

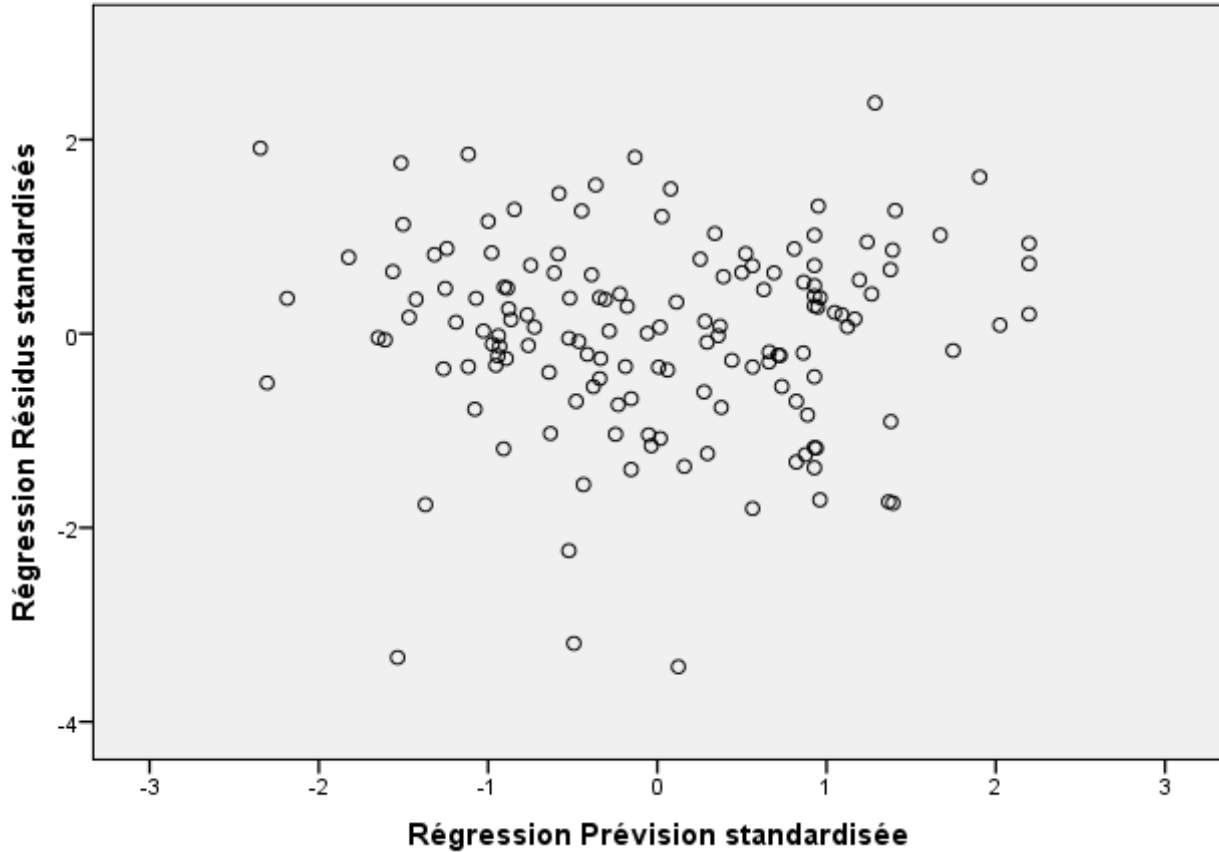


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

الشكل 24:

Nuage de points

Variable dépendante : توظيف. تكوين



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

استناداً إلى ما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (multi-colinéarité) بين المتغيرات المستقلة، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فيمكن الآن

اختبار أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها الثلاثة (البرمجيات، الأجهزة والوسائل، الشبكات والبيانات)، على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسات الجزائرية.

2-3-2 الفرع الثاني: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوظيف والتكوين في المؤسسة الجزائرية".
أو بعبارة أوضح: للمتغيرات المستقلة (البرمجيات/ الأجهزة والوسائل/ الشبكات والبيانات) مجتمعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، على المتغير التابع (توظيف وتكوين الأفراد) في المؤسسات الجزائرية.

الجدول (25) تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

ANOVA

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
0,000 ^b	22,701	6,430	2	12,859	الانحدار
		0,283	144	40,785	البواقي (الخطأ)
		-	146	53,644	الكلية

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3,62) عند مستوى المعنوية (0.05) = 2.75

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (25)، أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.701) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2,75)، وقيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه سيتم قبول الفرضية الرئيسية، وهذا يعني ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يوجد للمتغيرات المستقلة (البرمجيات/ الشبكات والبيانات) مجتمعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، على المتغير التابع (توظيف وتكوين الأفراد) في المؤسسات الجزائرية

واستنادا على ما سبق، فيمكن الآن استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر المتغيرات المستقلة على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسات الجزائرية. كما هو موضح في الجدول رقم (26) التالي:

الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على

توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسات الجزائرية

المعاملات المتغيرات	معاملات الإنحدار (a)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت (0a)	2,154	11,231	0,000	
الشبكات والبيانات	0,199	3,108	0,002	0,311
البرمجيات	0,163	2,215	0,028	0,221
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,462 ^b			
معامل التفسير (² R)	0,240			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أعلاه ما يلي:
 - تم استبعاد المتغيرات المستقلة (الأجهزة والوسائل) من الأنموذج عند استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (pas à pas)، لضعف تأثير هذه المتغيرات على توظيف وتكوين الافراد. حيث كانت دلالتها الإحصائية (sig) هي (0.142)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: المتغيرات المقصات بسبب ضعف الدلالة

الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة (t) المحسوبة	معاملات الإنحدار (a)	المتغيرات
0.440	0.774	0.085	الأجهزة والوسائل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات معاملات الإنحدار (a) لإثنان من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (الشبكات والبيانات، البرمجيات)، حيث يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات المذكورة على توظيف وتكوين الافراد في المؤسسة الجزائرية، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والمقدرة بـ(3.108، 2.215) على التوالي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية (sig) للمتغيرات المذكورة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية.

- تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.240)، إلى أن المتغيرات الداخلة في الأنموذج والمتمثلة في (الشبكات والبيانات، البرمجيات)، تفسر ما نسبته (24.0%) من التغيرات على المتغير التابع وهو توظيف وتكوين الافراد، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ(66.0%) فترجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار الخطي المتعدد .

- تشير قيم المعاملات المعيارية (beta) المحسوبة للأبعاد المتمثلة في (الشبكات والبيانات، البرمجيات) والبالغة على التوالي (0.301، 0.221) إلى أن زيادة إهتمام المؤسسات الجزائرية بكل بعد من هذه الابعاد (الشبكات والبيانات، البرمجيات) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى زيادة استخدام المؤسسات للتوظيف والتكوين الالكترونيين بنسب بلغت (30.1%)، (22.1%) على الترتيب.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بشكل عام، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لإثنان من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (الشبكات والبيانات، البرمجيات) على توظيف وتكوين الافراد في المؤسسة الجزائرية. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (الشبكات والبيانات، البرمجيات) أكثر تأثيراً على التوظيف والتكوين مقارنة مع كل من الأجهزة والوسائل، حيث بلغ معامل الانحدار (a) له بـ (0.085).

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، يكون النموذج المقرر كالاتي:

$$\hat{Y} = 2.154 + 0.163X_1 + 0.199X_3$$

حيث أن:

\hat{Y} : توظيف وتكوين الافراد

X_1 : البرمجيات

X_3 : الشبكات والبيانات

2-3-3 الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

هنا يتم اختبار أثر كل من المتغيرات المستقلة منفردا ضمن نتائج الانحدار المتعدد على المتغير التابع، وذلك بمقارنة قيمة (t) المحسوبة، مع قيمة (t) الجدولية مع مراعاة الدلالة الإحصائية، حسب ما أظهره جدول رقم (28) أسفله.

الجدول (28): نتائج اختبار الفرضيات

المتغيرات	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت (oa)	0,250	0,803	-
البرمجيات	2,730	0,008	0,291
الأجهزة والوسائل	4,292	0,000	0,461
الشبكات والبيانات	1,433	,157	0,000 ^d

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"المتغير المستقل (البرمجيات) أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (التوظيف وتكوين الافراد في المؤسسات الجزائرية)"

حيث أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (28) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للبرمجيات ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) حيث بلغت 2.730 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للبرمجيات التوظيف و التكوين على المتغير التابع (التوظيف و التكوين) في المؤسسات الجزائرية، عند درجة معنوية (α=0.05)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

للسبكات والبيانات أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (توظيف وتكوين الافراد) في المؤسسات الجزائرية.

فقد وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (28) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للشبكات والبيانات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) حيث بلغت 4.292 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للشبكات والبيانات على المتغير التابع (التوظيف و التكوين) في المؤسسات الجزائرية، عند درجة معنوية (α=0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

للأجهزة والوسائل أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (توظيف وتكوين الافراد) في المؤسسات الجزائرية.

فقد وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (28) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للأجهزة والوسائل ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) حيث بلغت 4.292 وهذا يعني أن قيمة (t)

المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للأجهزة و الوسائل على المتغير التابع (التوظيف و التكوين) في المؤسسات الجزائرية، عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$)

3- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي والذي شمل المتغيرات المستقلة والتمثلة في (البرمجيات والشبكات والأجهزة و الوسائل) والتي تمثل مجتمعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المتغير التابع المتمثل في التوظيف والتكوين في المؤسسات الجزائرية، وقمنا بإيجاد العلاقة بينهم وأثر هذه العلاقة توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- أظهرت النتائج توافق كبير بين افراد عينة الدراسة على أنه لا بد من استخدام والاستفادة من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها.
- كما أن التوجه الذي تنتهجه الدولة الجزائرية في سبيل رقمنة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ساهمت كثيراً في اثراء الفكر الحديث والتوجه لاستخدام البرمجيات والأجهزة و الوسائل التقنية والربط الشبكي، كما حصل مثلاً في قطاع التعليم العالي والتوجه نحو الغاء استخدام الورق والذي يعتبر من مخلفات الفكر الإداري القديم أو الكلاسيكي وهو ما عرف ببرنامج صفر ورقة الذي أقره وزير التعليم العالي الجزائري في شهر أكتوبر المنصرم من عام 2022.

ثانياً: على مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوظيف والتكوين

- فقد ابانت على أن التوجه نحو التوظيف الالكتروني صار من الضروريات الملحة إذا ما أرادت المؤسسات النهوض والرقى بالفكر الإداري والتحول من الفكر الكلاسيكي الى الفكر المعاصر، ولهذا وجدنا أن افراد العينة المدروسة كانت اجاباتهم تصب نحو هذا التوجه بأعتبره أداة فعليه وطريقة مثلى لتوظيف الافراد في المؤسسات.
- لكن الواقع في الحقيقة أن المؤسسات الجزائرية لازالت لا يعتمد على التوظيف الالكتروني في كامل فروعها وتكتفي في الغالب بخطوة أو خطوتين أو على الأكثر ثلاث الأولى من عملية التوظيف والتمثلة في الاستقطاب الالكتروني والاختيار الالكتروني كأقصى حد في المفاضلة الالكترونية بين ملفات المترشحين.
- أما عن التكوين الالكتروني فقد فرضت الظروف العالمية وخصوصاً أزمة كورونا التي ضربت العالم على المؤسسات الجزائرية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التكوينية للمرشحين، وهو كما سميناه أنفاً بالتكوين الالكتروني، وبالتالي حذونا حذو المؤسسات عبر العالم التي استفادت هي الأخرى من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة.

ثالثاً: أظهرت نتائج إختبار الفرضيات ما يلي:

من خلال الدراسة تم اثبات صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ايجابي لاستخدام التكوين والتوظيف الالكتروني في توفير قدرات المؤسسة في ربح الوقت والجهد للحصول على المورد البشري المناسب، أن المؤسسة بإعتمادها عليهما في اختيار المورد المناسب تتمكن من ربح وتوفير الكثير من الوقت والجهد.
- **الفرضية الثانية:** يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة كل من التوظيف والتكوين مقارنة باستعمال الطر التقليدية في كليهما، وحيث هناك فرق كبير في التكلفة بين اعتماد المؤسسة على التوظيف والتكوين الالكتروني والتقليدي حيث يمكن استغلالها كميزة تنافسية للمؤسسة.

- **الفرضية الثالثة:** تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جلب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة، حيث يساهم الاستقطاب الإلكتروني في الوصول لأكبر عدد من المرشحين لشغل الوظائف وبالتالي منح المؤسسة خيارات متعددة في اختيار المورد البشري المناسب.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في البرمجيات والأجهزة والوسائل والشبكات على المتغير التابع المتمثل في التوظيف والتكوين في المؤسسات الجزائرية.
- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمتغير المستقل البرمجيات على المتغير التابع التوظيف والتكوين.
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل الأجهزة والوسائل على المتغير التابع التوظيف والتكوين.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل الشبكات على المتغير التابع التوظيف والتكوين.

خلاصة الفصل:

خلصت الدراسة الى أن هناك تأثير للعوامل المستقلة المتمثلة في البرمجيات والأجهزة والوسائل والشبكات على المتغير التابع المتمثل في التوظيف والتكوين وذلك حسب نظرت كل فرد من افراد العينة المدروسة، وبالتالي وجب التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير ومكثف للوصول الى نتائج أكثر ملائمة للمؤسسات المعاصرة.

كما خلصت الدراسة أيضا الى أن التوظيف والتكوين في المؤسسات يتغير ويتأثر بمدى استخدامها للبرمجيات والأجهزة والوسائل وكذا الشبكات التي تربطها بالعالم الداخلي والخارجي.

الخاتمة

4-الخاتمة:

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الموضوع والموسوم بتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسة الجزائرية، اتضح لنا جليا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا مفر منه في جميع الفروع والأصول والجوانب لاقتصاد أي دولة. فعالم اليوم التحرك فيه يعتمد على السرعة واقتناص الفرص بصفة دائمة حتى تتمكن المؤسسات من البقاء والاستمرارية. وهذا الأمر مرهون بإيجاد المورد البشري الذي يساهم في بناء ركائز قوية يعتمد ويستند عليها، فاستخدام التوظيف الإلكتروني أصبح امر مسلم به وحتمية لا مفر منها لاقتباس مرود بشري يخدم مصالح المؤسسات بالشكل المطلوب وبأكثر كفاءة وفعالية، وساهم تعميم استخدام ICT في استقطاب واختيار وتعيين عنصر بشري قادر على تغيير مجريات الحياة الاقتصادية، والتحول من الاقتصاد المادي الذي يعتمد على الاستخراج والتحويل والإنتاج المادي بصفة كلية إلى اقتصاد متنوع يحتوي على العديد من الأشكال.

أما عن التكوين الإلكتروني ومن خلال دراستنا تبين أيضا أنه وليد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية أي التحول من المفهوم التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية، فقد ساقنا هذا التحول إلى اتباع المناهج الجديدة للإدارة الحديثة التي تعتمد على الأدوات والوسائل التكنولوجية، ومن هنا تظهر الحتمية في اتباع هذه المناهج، وفقد فرضت التحولات السريعة في بيئة الأعمال على المنظمات أن تواكب هذه النهضة.

إن نتائج عمليتي التوظيف والتكوين الإلكترونيين عديدة ومتنوعة لاحظناها من خلال استعراض الموضوع أعلاه ونذكر منها ما يلي:

- إن التوظيف الإلكتروني يساهم في استقطاب أكبر عدد ممكن من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف وبالتالي زيادة الجودة في عملية استقطاب الكفاءات البشرية وزيادة فعالية عمليتي الاختيار والتعيين.
- يخدم التوظيف الإلكتروني المنظمات الرائدة في الأعمال والتي تتميز بعدد كبير من العاملين في عملية المتابعة للمسار المهني بالإضافة إلى كل لواحقها من الترقيات والنقل والتحويل ومخزون المهارات وغيرها...
- كما يساهم هذا النوع من التوظيف في تخفيض تكلفة التوظيف إلى اقل من النصف.

- أما فيما يخص الاختيار والتعيين التابعين لعملية التوظيف والمواهب لعملية الاستقطاب، فإدخال تكنولوجيا المعلومات عليها أدى إلى ظهور ما يعرف بالاختيار الإلكتروني والتعيين الإلكتروني، وهما يوفران حاجيات المنظمة من العاملين وحاجيات الأفراد من المقابل المقدم لشغل الوظائف.

- للتكوين الإلكتروني أهمية نابعة من أهمية المورد البشري الذي تسعى كل منظمة في الحصول عليه وسقل مواهبه وزيادة معارفه للوصول إلى الأهداف المرجوة والمبتغاة خلال فترة زمنية معينة.

- تطبيق الاستراتيجيات مبني على التوفر على فرد كفاء وفعال قادر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وربما لن نتمكن من الوصول إلى هذا المستوى من الفعالية إلا بالتكوين للوصول إلى أقصى حد من المعرفة ومواكبة التقدم التكنولوجي السريع في العالم.

- إن التطبيقات المستخدمة في عملية التكوين الإلكتروني هي بمثابة همزة الوصل بين المكون والمتكون ومن دونها لا يمكن أن نجسد المفهوم العصري للتكوين.

- ومن خلال مقارنتنا للتكوين الإلكتروني مع التكوين التقليدي تبين لنا مدى بطء النمط التقليدي في تطبيق السياسات المراد الوصول إليها، فالنمط التكنولوجي يساهم بشدة في ربح الوقت

والجهد والتقليل من التكلفة ويتجسد ذلك جليا في التكوين الالكتروني المطبق بمكان العمل وداخل الوظيفة.

- فإن كان الهدف من التكوين التقليدي زيادة المعارف والمؤهلات لشغل الوظائف فإن التكوين الالكتروني كذلك، وله أيضا بعد استراتيجي يتمثل في تخفيض التكاليف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية عموما وبالتكوين خصوصا لأنه من المعروف أن البرامج والدورات التكوينية والتدريبية مكلفة جدا خصوصا إذا تعلق الأمر بالمنتجات ذات الجودة العالية أو الجديدة الطرح في الأسواق.

- سيتيح التكوين الالكتروني قدرًا كبيرًا من المرونة من خلال منح الموظفين صلاحيات ومهام إضافية من شأنها تعزيز ثقة الموظفين في أنفسهم وزيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات عديدة، هذه الثقة تخدم بالدرجة الأولى رسالة المنظمة وأهدافها.

التوصيات:

1- على المديرين وأصحاب المنشآت أن يعتمدوا على التوظيف والتكوين الالكتروني باعتبارهما أولا أداتان للرفع من المستوى المعرفي لدى المستخدمين وثانيا باعتبارهما وظيفتان رئيسيتان من وظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

2- الاستفادة من مزايا التوظيف والتكوين الالكترونيين في ربح الوقت والجهد وتخفيض التكلفة.

3- من التوصيات أيضا نبذ الجمود الفكري والمعرفي وتغيير العقلية المتحجرة التي لا تريد تغيير نمط العمل القديم بالجديد الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في كل فروع ووظائف إدارة الموارد البشرية والذي يقلل نسبة الخطأ ويعطى مصداقية أكبر لنتائج التوظيف والتكوين الالكتروني.

4- العمل الجاد في مجال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة من السرعة والدقة والموضوعية التي تتمتع بها معالجة البيانات الكترونيا.

5- تكوين جدي لإطارات في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والامن السيبراني للمحافظة على السرية والخصوصية للمعلومات التي تستخدم وترسل عبر الانترنت لتجنب القرصنة الالكترونية للملفات والبيانات.

آفاق الدراسة:

□ تعلمت البشرية من جائحة كورونا دروسا كثيرة، لعل من أبرزها المرونة في العمل وأهمية التكنولوجيا، لا سيما الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في إدارة شؤون المؤسسات.

□ ونجحت المؤسسات في استخدام هذه الأدوات بفعالية في عمليات التوظيف والتكوين وتقييم الأداء، كما ساعدها الذكاء الاصطناعي على اتخاذ قرارات توظيف أفضل عبر الاستجابة بشكل أسرع.

- وتستخدم المؤسسات الخوارزميات من أجل تحليل البيانات حول آلاف المتقدمين للوظائف لديها واختيار الأفضل من بينهم، وباستخدام الذكاء الاصطناعي أصبحت الموارد البشرية تعمل بشكل أكثر كفاءة بكثير مما كانت عليه الحال في السابق.
- سوف نركز مستقبلا على مجموعة من الأبحاث حول الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين التوظيف، وهل هو أداة فعالة في عملية التكوين؟، وما مستقبل الوظائف في حالة تعميم استخدامه؟

قائمة المراجع

- تاريخ .<https://www.aljazeera.net/news/scienceandtechnology> (2016 ,11 23) . تاريخ الاسترداد 05 07 2021
- E-HRM Practices and its Impact .kada yazid و Amar Moulai on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied *Journal of* .Study on the Cement Company in Saida, Algeria .الصفحات 417-435 ، (1)5 ، *Management and Economic Sciences Statistiques et Probabilités* .(2008) .G SAINT-PIERRE و B Verlant ALGER: .examens 'Manuel de cours exercices corrigés- sujets d .BERTI EDITIONS
- .Tahssain-Gay Loubna و Boujena Othman ، Benraïss-Noailles Laila TIC et performance des salariés : quel rôle pour la .(Octobre, 2005) *Revue internationale sur le ? sociale de l'entreprise responsabilité travail et la société* ، 20
- Bechtel Announces من تاريخ الاسترداد 11 11 2021 ، من *Bichtel* .(2015 ,11 03) . Launch of Innovative Training Program in Gulf Region: <https://www.bechtel.com/newsroom/releases/2015/09/launch-innovative-training-program-gulf-abu-dhabi>
- Doreen , B.-M. (2021). *The ICT Development Index*. Retrieved from International Telecommunication Union: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017/methodology.aspx>
- Facileco: La fonction Ressources humaines*. (2022, 10 02). Récupéré sur la ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines#>
- google meet: من تاريخ الاسترداد 01 11 2021 ، من *google meet* /https://apps.google.com/intl/ar/intl/ar_ALL/meet/how-it-works
- Transformational .(2019 ,12) .Abou-Moghli و A Azzam ، Judeh Mahfuz Leadership and Employee Intent to Stay: Mediating Effect of *International Journal of Academic* .Employee SelfEfficacy .الصفحات 301-314 ، (12)9 ، *Research in Business and Social Sciences International Journal Of* .E-Recruitment .(2012) .others و kapse avinash .الصفحة 83 ، *Engineering And Advanced*
- Khlood, B. K., Mohamed, A. A., & Mohamed, A. (2016). E-Training & Employees' Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Resources Development and Management*, p. 01.
- E-RECRUITMENT: A BOOM TO THE .(2019) .lakshmi *IOSR* .ORGANIZATIONS IN THE COMPETITIVE WORLD .الصفحة 27 ، *Journal of Business and Management*

- E-RECRUITMENT: A BOOM TO THE .(2019) .Lakshmi
IOSR .ORGANIZATIONS IN THE COMPETITIVE WORLD
Journal of Business and Management ، صفحة 27
- » Lavoisier .E-LEARNING EN ENTREPRISE .(2003) .louise marchaud
« Distances et savoirs »، (4)1، صفحة 505
- Impact of E-Recruitment on .(2018) .malik shaukar muhammad
Effectiveness of HR Department in Private Sector of Pakistan
International Journal of Human Resource Studies ، (2)8، صفحة 84
Measuring digital evelopment Facts and figures .(بلا تاريخ).
- The concept of e- .(2016 ,02) .Yasin Rofcanin و Mine Afacan Fındıklı
HRM, its evolution and effects on organizational outcomes
ResearchGate ، صفحة 37
- PARIS: .*Méthodes de recherche en management* .(1999) .R.A THIETART
.Dunod
- Impact of Technology on Logistics and Supply .(2014) .Rajiv Bhandari
IOSR Journal of Business and Management . Chain Management
، ((IOSR-JBM) ، 23
- A bridge over troubled water: .(2017) . Baruch Yehuda و Tzabbar Daniel
Human Resource Management Review .Replication, integration and
الصفحات 148-134. تم الاسترداد من www.eelsevier.com/locate/humres
- zineb ben ammar, m., & Nacef, d. (2007, 07). E-FORMATION ET
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES. *La Revue des Sciences
de Gestion*, p. 177.
- احمد سيد مصطفى. (2010). *إدارة الموارد البشرية الاصول و المهارات المعاصرة* (المجلد 3).
القاهرة، ادارة الاعمال، مصر: دار النهضة العربية.
- احمد بطاح ، و حسن الطعاني . (2016). *الإدارة التربوية "رؤية معاصرة"*. عمان: دار الفكر.
الجفيري محمد. (2013 ,07 09). *قناة محمد الجفيري*. تاريخ الاسترداد 07 09 ,2022، من
<https://www.youtube.com/watch?v=PDp3hVdlvUg>: يوتوب
- الربيع بوعريوة. (2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.
بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر.
- السلمي علي. (1997). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مكتبة الادارة
الجديدة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع.
- السلمي علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
العمرى بن احمد بن علي بدر . (كانون الثاني، 2020). استقطاب الموارد البشرية. *المجلة العربية
للنشر العلمي*، 15(2)، صفحة 343.
- المجايدة ثائر . (2020). التنظيم القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الفلسطيني. غزة، :جامعة
الأقصى، فلسطين.
- الموسوي علي بن شرف. (2010 ,04 12-14). التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد
البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي. مشاركة مقدّمة إلى الندوة الأولى في
تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، 01. الرياض، كلية التربية قسم
تقنيات التعليم، السعودية.
- الهيبي عبد الرحيم خالد. (2010). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (الإصدار الطبعة
الثالثة). قطر، كلية الادارة و الاقتصاد: دار وائل للنشر و التوزيع.

- بحث حول ادارة الموارد البشرية. (2022, 09 2022). تم الاسترداد من موضوع:
https://mawdoo3.com/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%AD%D9%88%D9%84_%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9#feedback_yes
- بكر عبد الحكيم اسماعيل. (2012). *المعلوماتية قوة اقتصادية-النمو. التغيير. التكنولوجيا. القاهرة: العربي للنشر و التوزيع.*
- بلمهدي عبد الوهاب. (2008). *الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير (8)، صفحة 167.*
- بن محمود محمد. (2018, 12 16-17). *مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية. مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية. المسيلة.*
- بن يوسف احمد. (2016). *دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية. شلف، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، الجزائر.*
- جامعة محمد لمين دباغين سطيف. (2022, 09 28). تاريخ الاسترداد 28, 09, 2022، من المدرسة الكلاسيكية: [https://cte.univ-](https://cte.univ-chapterid=130&setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1441)
- جواد كاظم رحاب حسين . (2013, 01 11). *التوجيه. تاريخ الاسترداد 01, 10, 2022، من كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بابل:*
- لعيد=34108&<https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9>
- حرشوش صالح عادل. (2009). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . عمان: جدارا للكتاب العلمي.*
- رضا قجة، و يوسف جعلولي. (2018, 03). *نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الصفحات 365-384.*
- زواوي خالصة، و معيوف هدى. (2019, 06 01). *مجلة إقتصاد المال و الاعمال، 1(4)، صفحة 50.*
- سامي علي ابو الروس. (2011). *واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. غزة، ادارة الاعمال، فلسطين.*
- سلامي عبد الرحيم، فؤاد العيداني، و تدير العلمي. (2021). *دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة أداء الادارة الرياضية الجزائرية. (3(خاص 1)، المحرر) مجلة علوم الأداء الرياضي، 60.*
- سلمى رزق الله، و أمينة مساك. (2017). *الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم(7)، صفحة 305.*
- سيد احمد الكردي. (2018). *المدرسة السلوكية (في الفكر الإداري). تاريخ الاسترداد 16, 04, 2022، من كلية التجارة:*
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/315785>
- شيخ الداوي. (2008). *تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث(6)، الصفحات 12-13.*
- صارة العمري. (2020, 07 01). *تفعيل التكوين الإلكتروني للاستفادة من خدمات المكتبات في البيئة الرقمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، صفحة 01.*
- طه طارق. (2008). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.*

عباس لحمر. (2011). تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والمعوقات. كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان .
عباس لحمر. (2011). تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والمعوقات. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ، الجزائر.
عبد القادر طاري، و الحاج بن زيدان. (2019). علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. مجلة المالية و الاسواق، 260.
عطوي. (2022, 10 01). التوجيه ، مفهومه ، خصائصه ، أهميته ، أسسه . تم الاسترداد من ستار شمس:

<https://www.starshams.com/2021/04/Concept%20of%20routing.html>

عمير سعيد. (11, 2004). التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصادات المبنية على الدرايات. 07. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر.

فاضل الغامدي سامية. (2017). فعالية التدريب الإلكتروني القائم على الويب في تنمية المهارات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، صفحة 250.
فاطمة طويهي. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية مذكرة ماجستير، 43. كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر. وهران.
فالح صالح محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

فتحي بن عباد ، و امينة كريم. (08 01, 2018). مستوى الرضا عن التكوين الاولي لدى المتكويين في المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين حمام ربي سعيدة. مجلة متون، صفحة 106.

قادة شنين، و كريمة بسدات. (21 03, 2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على طرق التوظيف بالمؤسسات الحديثة. مجلة المالية و الاسواق، الصفحات 255-273.
قحطان خليفة قصي . (2015). إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية و السياحية. عمان: دار المعتر للنشر و التوزيع.

كامل بربر . (1996). الإدارة عملية و نظام. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

لعربي فاطمة، و عبد القادر بن شني. (2021). فعالية تحليل الوظائف ' & اختيار المورد ال!شري بالمؤسسة. مجلة المالية و الاسواق، 8(1)، 350.
مالية مكيري. (2015). فعالية تحليل الوظائف ' & اختيار المورد ال!شري بالمؤسسة. 2(2)، صفحة 109.

ماهر احمد . (2004). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدر الجامعية.
ماهر احمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
مجدي مصطفى . (20 09, 2022). مدونة مهر. تم الاسترداد من مراحل تأسيس الموارد البشرية:

[/https://blog.mo-hr.com](https://blog.mo-hr.com)

محمد الهزام ، و فاطمة عيساوي. (30 09, 2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، صفحة 333. تم الاسترداد من

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/167965>

محمد بن علي شيبان العامري. (06 03, 2022). مهارات النجاح. تم الاسترداد من موسوعة مقالات مهارات النجاح:

SecID=76&<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1079>

- محمد حسن حسن. (2009). *الإدارة الإلكترونية المفاهيم: المفاهيم-الخصائص-المتطلبات*. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- محمد زايد عادل. (2003). *إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية*. القاهرة. تم الاسترداد من www.kotobarabia.com
- محمد قريشي، عادل بومجان، و محمد رشيد سلطاني. (06, 2017). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. مجلة العلوم الانسانية* (47).
- محمد لكحل، محمد لكحل، و محمد بن عدة. (30, 03, 2022). *تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة حديثة لتفعيل الحوكمة في منظمات الاعمال. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، الصفحات 115-131.*
- محمد يوسف ابو امونة يوسف . (2009). *واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة. كلية التجارة، غزة.*
- محمود بوقطف. (2014). *التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة. بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.*
- منصور بن زاهي. (10-09, 03, 2004). *التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، الجزائر.*
- نادية شريف. (20, 02, 2022). *تقرير رقمي يكشف عدد مستخدمي شبكات التواصل والانترنت في الجزائر. تم الاسترداد من الشروق: تقرير رقمي يكشف عدد مستخدمي شبكات التواصل والانترنت في الجزائر*
- نافع زينب، و مجيد شعباني. (2020). *الحكومة الالكترونية: السبيل الامثل في زمن جائحة كورونا المستجد. مجلة المالية و الاسواق، 07(03)، 187.*
- هواري عامر، و فتحي دغريير. (07, 06, 2021). *واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر مقارنة مع كل من تونس المغرب ومصر على ضوء مؤشر المعرفة العالمي 2017-2019. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الصفحات 697-718.*
- هوينكنز برايان. (2007). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مصر: دار الفكر للنشر و التوزيع.*
- وفاء احلام شتاتحة. (2019). *نحو تعميم الإدارة الإلكترونية في الجزائر، بين ضرورة التغيير ومعوقات التطبيق. 04. الجلفة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، الجزائر.*
- وليد شرارة. (2019). *محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. علوم اقتصادية علوم تجارية و علوم التسيير، تلمسان.*
- يحياوي نعيمة. (2022). *سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة. تم الاسترداد من <https://economie.univ-batna.dz/images/cours/2hn.pdf>*
- يعقوب توامي . (2013). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.*

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

رتبة الأستاذ ومؤسسة الانتماء	قائمة المحكمين
أستاذ تعليم عالي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.	أ. يوسف بن حمودة
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.	أ. شرارة وليد
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ. هروشي الخطاب
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ. شاشوة فضلون
أستاذ تعليم عالي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ. بن شني يوسف

الملحق رقم 02: الإستبيان

سيدي الفاضل.....، سيدتي الفاضلة... تحياتي لكم،
في إطار الإعداد لرسالة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان:
"تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسة
الجزائرية"

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين
أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.
ونرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل
لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:
الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 30 سنة 30-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي إلمامي
4. عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات بين 5 و 15 سنة من 15 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستكم (المتغير المستقل وابعاده)

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:							
الموافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم	الابعاد المتغير المستقل
					تتلبى برامج نظام المعلومات الإدارية المتاحة في مؤسستنا احتياجات العمل.	01	البعده الأول البرمجيات
					يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة.	02	
					تتلاءم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات	03	
					تمتاز إجراءات تشغيل البرامج المستخدمة في النظام بالسهولة والوضوح	04	
					الأجهزة المتوفرة في مؤسستنا سهلة الاستعمال حتى لغير المختصين	01	البعده الثاني الأجهزة والوسائل
					يتم تحديث الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات والاتصال باستمرار.	02	
					تقوم الأجهزة المتوفرة بتغطية جميع الاحتياجات لغرض الاستفادة من نظام المعلومات الإدارية.	03	
					توفر الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات والاتصالات الإدارية قدرات كافية تناسب احتياجات العمل. يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في مؤسستنا.	04	
					تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في مؤسستنا	01	البعده الثالث الشبكات والبيانات
					يحتوي نظام معلومات في مؤسستنا على كل المعلومات والبيانات التفصيلية الضرورية.	02	
					تعمل مؤسستنا على تحديث بياناتها باستمرار.	03	
						04	

الجزء الثاني: المحور الأول: توظيف و تكوين الافراد في مؤسستكم(المتغير التابع وابعاده)

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:							
الابعاد المتغير التابع	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول توظيف الافراد	01	يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف.					
	02	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكاليف التوظيف.					
	03	التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت.					
	04	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق.					
	05	تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية.					
	06	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة التوظيف.					
	07	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جلب أكبر عدد من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة بكفاءة عالية.					
	08	استخدام الوسائل الالكترونية يساهم في ربح الوقت والجهد في عملية التوظيف.					
	09	للتوظيف الالكتروني ميزة خاصة في المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف.					
المحور الثاني تكوين الافراد	01	تقوم مؤسستكم بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل الالكترونية.					
	02	ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات.					
	03	تقوم مؤسستكم بتحديد الاحتياجات للتكوين إلكترونياً.					
	04	توفر مؤسستكم الموارد المالية الكافية للتكوين.					

					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض تكلفة التكوين.	05
					تساعد خدمة التكوين الإلكتروني على اكتساب المهارات اللازمة لتأدية الوظيفة بالشكل المطلوب.	06
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين والتطوير بشكل أفضل من السابق.	07
					استخدام التكوين الإلكتروني أداة لربح الوقت والجهد المبذول عكس التكوين التقليدي.	08

أشركم جدا على وقتكم وعلى تعاونكم معنا كما يمكنكم إضافة ما تراه مناسباً حول موضوع الدراسة:

.....
.....

الملحق رقم 03: رسالة طلب المعلومات من مؤسسات أوريدو، جيزي، موبيليس

مستغانم في : 03 أفريل 2022

رقم : 279 /

إلى السيد /
مدير وكالة (ooredoo) مستغانم

الموضوع : تربص بحثي قصير المدى

في إطار التحضير لموضوع أطروحة الدكتوراه للطلاب شنين قادة المولود بتاريخ 06
أفريل 1988 الحسيان - مستغانم بعنوان " تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على
توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسات الجزائرية " نلتمس من سيادتكم السماح للطلاب الدكتور
المذكور اسمه اعلاه بإجراء تربص بحثي لدى مدير بتركتم.
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

ع / العميد




مستغانم في: 03 أفريل 2022

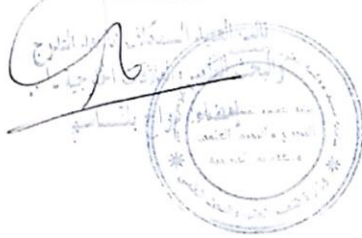
رقم: 1281

إلى السيد /
مدير وكالة (Djezzy) مستغانم

الموضوع: تربص بحثي قصير المدى

في إطار التحضير لموضوع أطروحة الدكتوراه للطالب شنين قادة المولود بتاريخ 06
أفريل 1988 الحسيان - مستغانم بعنوان " تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على
توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسات الجزائرية " نلتمس من سيادتكم السماح للطالب الدكتور
المذكور اسمه اعلاه بإجراء تربص بحثي لدى مديرينكم.
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

ع/ العميد



مستغانم في : 03 أفريل 2022

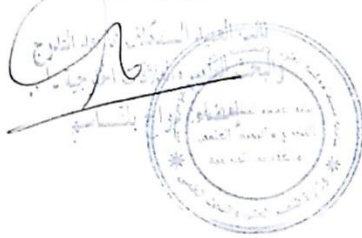
رقم : 1280

إلى السيد /
مدير وكالة (Djezzy) مستغانم

الموضوع: تربص بحثي قصير المدى

في إطار التحضير لموضوع أطروحة الدكتوراه للطالب شنين قادة المولود بتاريخ 06
أفريل 1988 الحسيان - مستغانم بعنوان " تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على
توظيف وتكوين الأفراد في المؤسسات الجزائرية " نلتمس من سيادتكم السماح للطالب الدكتور
المذكور اسمه اعلاه بإجراء تربص بحثي لدى مديرينكم.
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

ع/ العميد



Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	141	95,9
	Exclu ^a	6	4,1
	Total	147	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	32

6- ثبات محور البرمجيات

Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	146	99,3
	Exclu ^a	1	,7
	Total	147	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	4

-7 ثبات محور الأجهزة و الوسائل

Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	142	96,6
	Exclu ^a	5	3,4
	Total	147	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	4

-8 ثبات محور الشبكات

Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	147	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	147	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	6

-9 ثبات محور التوظيف و التكوين

Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	147	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	147	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	18

10- صدق الاتساق الداخلي لمحور البرمجيات

3.

Corrélations

		ب1	ب2	ب3	ب4	برمجيات
ب1	Corrélation de Pearson	1	,248**	,612**	,492**	,807**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000
	N	147	146	147	147	147
ب2	Corrélation de Pearson	,248**	1	,252**	,290**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,003		,002	,000	,000
	N	146	146	146	146	146
ب3	Corrélation de Pearson	,612**	,252**	1	,646**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000
	N	147	146	147	147	147
ب4	Corrélation de Pearson	,492**	,290**	,646**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	147	146	147	147	147
برمجيات	Corrélation de Pearson	,807**	,555**	,842**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	147	146	147	147	147

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

4.

9- صدق الاتساق الداخلي لمحور لمحور الأجهزة والوسائل

6.

Corrélations

		ز1	ز2	ز3	ز4	الأجهزة
ز1	Corrélation de Pearson	1	,214*	,348**	,390**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,010	,000	,000	,000
	N	144	144	144	142	144
ز2	Corrélation de Pearson	,214*	1	,386**	,438**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,010		,000	,000	,000
	N	144	147	147	145	147
ز3	Corrélation de Pearson	,348**	,386**	1	,581**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	144	147	147	145	147
ز4	Corrélation de Pearson	,390**	,438**	,581**	1	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	142	145	145	145	145
الأجهزة	Corrélation de Pearson	,647**	,709**	,804**	,788**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	144	147	147	145	147

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

7.

7- صدق الاتساق الداخلي لمحور الشبكات

Corrélations

		ش1	ش2	ش3	ش4	ش5	ش6	شبكات
ش1	Corrélation de Pearson	1	,539**	,628**	,712**	,703**	,506**	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
ش2	Corrélation de Pearson	,539**	1	,634**	,534**	,508**	,582**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
ش3	Corrélation de Pearson	,628**	,634**	1	,660**	,593**	,541**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
ش4	Corrélation de Pearson	,712**	,534**	,660**	1	,694**	,516**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000

N		147	147	147	147	147	147	147
ش5	Corrélation de Pearson	,703**	,508**	,593**	,694**	1	,471**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N		147	147	147	147	147	147	147
ش6	Corrélation de Pearson	,506**	,582**	,541**	,516**	,471**	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N		147	147	147	147	147	147	147
شيكات	Corrélation de Pearson	,840**	,781**	,838**	,846**	,816**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		147	147	147	147	147	147	147

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

•

9-صدق الاتساق الداخلي لمحور التوظيف والتكوين

Corrélations

	توظيف تكوين.	ظ1	ظ2	ظ3	ظ4	ظ5	ظ6	ظ7	ظ8	ظ9	ك1	ك2	ك3	ك4	ك5	ك6	ك7	ك8	ك9
توظيف تكوين. Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale)	1	,558* *	,469* *	,569* *	,58 2**	,64 7**	,56 3**	,59 5**	,59 1**	,56 2**	,551* *	,512* *	,23 3**	,687* *	,616* *	,54 2**	,63 8**	,59 6**	,55 7**
		,000	,000	,000	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	,000	,00 5	,000	,000	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
		147	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147	147	14 7	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7
ظ1 Corr élati on de Pear son	,558* *	1	,336* *	,376* *	,21 0*	,46 8**	,30 7**	,23 6**	,14 4	,11 4	,300* *	,207* *	,12 4	,387* *	,352* *	,20 0*	,25 3**	,23 3**	,19 1*

	Sig. (bilat érale) N	,000	,000	,000	,01 1	,00 0	,00 0	,00 4	,08 1	,17 1	,000	,012	,13 5	,000	,000	,01 5	,00 2	,00 4	,02 1	
ظ2	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,469* 147	,336* 147	1 147	,198* 147	,25 3** 14 7	,27 7** 14 7	,46 3** 14 7	,30 8** 14 7	,22 4** 14 7	,17 4* 14 7	,136 147	,020 147	,11 2 14 7	,116 147	,049 147	,28 1** 14 7	,39 1** 14 7	,31 1** 14 7	,22 7** 14 7
		,000 147	,000 147	,016 147	,00 2 14 7	,00 1 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 6 14 7	,03 5 14 7	,101 147	,814 147	,17 6 14 7	,162 147	,553 147	,00 1 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 6 14 7	
ظ3	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,569* 147	,376* 147	,198* 147	1 147	,41 6** 14 7	,47 5** 14 7	,29 4** 14 7	,20 6* 14 7	,16 9* 14 7	,21 0* 14 7	,403* 147	,312* 147	- 03 3 14 7	,507* 147	,316* 147	,09 5 14 7	,22 2** 14 7	,21 2* 14 7	,15 7 14 7
		,000 147	,000 147	,016 147	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,01 2 14 7	,04 0 14 7	,01 1 14 7	,000 147	,000 147	,68 8 14 7	,000 147	,000 147	,25 2 14 7	,00 7 14 7	,01 0 14 7	,05 7 14 7	
ظ4	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,582* 147	,210* 147	,253* 147	,416* 147	1 14 7	,28 1** 14 7	,36 5** 14 7	,43 6** 14 7	,37 3** 14 7	,45 6** 14 7	,202* 147	,200* 147	,02 8 14 7	,303* 147	,178* 147	,19 0* 14 7	,35 6** 14 7	,36 1** 14 7	,24 4** 14 7
		,000 147	,011 147	,002 147	,000 147	,00 1 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,014 147	,015 147	,74 0 14 7	,000 147	,031 147	,02 1 14 7	,00 0 14 7	,00 0 14 7	,00 3 14 7

ظ5	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,647* *	,468* *	,277* *	,475* *	,28 1**	,38 1	,28 7**	,16 6*	,25 9**	,499* *	,345* *	,04 5	,536* *	,535* *	,14 3	,24 6**	,21 5**	,09 3	
		,000	,000	,001	,000	,00 1	,00 0	,00 0	,04 4	,00 2	,000	,000	,59 0	,000	,000	,08 4	,00 3	,00 9	,26 0	
		147	147	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147	147	14 7	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	
ظ6	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,563* *	,307* *	,463* *	,294* *	,36 5**	,38 7**	1 1**	,51 8**	,39 4**	,28 4**	,102	,087	,03 5	,206* *	,224* *	,29 6**	,28 9**	,25 3**	,22 4**
		,000	,000	,000	,000	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 1	,217	,296	,67 2	,012	,006	,00 0	,00 0	,00 2	,00 6	
		147	147	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147	147	14 7	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	
ظ7	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,595* *	,236* *	,308* *	,206* *	,43 6**	,28 6**	,51 1**	1 1	,66 3**	,57 7**	,034	-,018	,07 7	,147	,157	,34 6**	,47 3**	,41 2**	,37 1**
		,000	,004	,000	,012	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,682	,833	,35 4	,076	,058	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	
		147	147	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147	147	14 7	147	147	14 7	14 7	14 7	14 7	
ظ8	Corr élati on de Pear son	,591* *	,144	,224* *	,169* *	,37 3**	,16 6*	,39 8**	,66 3**	1 1	,52 5**	,099	,124	,18 4*	,221* *	,174* *	,40 8**	,51 6**	,41 9**	,43 7**

	Sig. (bilatérale) N	,000 147	,081 147	,006 147	,040 147	,000 147	,040 147	,000 147	,000 147	,000 147	,231 147	,135 147	,026 147	,007 147	,035 147	,000 147	,000 147	,000 147	,000 147	
9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,562* 147	,114 147	,174* 147	,210* 147	,456** 147	,259** 147	,284** 147	,577** 147	,525** 147	1 147	,108 147	,145 147	,023 147	,246* 147	,239* 147	,311** 147	,392** 147	,390** 147	,365** 147
		,000 147	,171 147	,035 147	,011 147	,000 147	,002 147	,001 147	,000 147	,000 147	,192 147	,080 147	,781 147	,003 147	,004 147	,000 147	,000 147	,000 147	,000 147	
ك1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,551* 147	,300* 147	,136 147	,403* 147	,202* 147	,499** 147	,102 147	,034 147	,099 147	,108 147	1 147	,681* 147	,031 147	,643* 147	,459* 147	,105 147	,162* 147	,177* 147	,076 147
		,000 147	,000 147	,101 147	,000 147	,014 147	,000 147	,217 147	,682 147	,231 147	,192 147	,000 147	,707 147	,000 147	,000 147	,206 147	,049 147	,032 147	,362 147	
ك2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,512* 147	,207* 147	,020 147	,312* 147	,200* 147	,345** 147	,087 147	-,018 147	,124 147	,145 147	,681* 147	1 147	,124 147	,622* 147	,535* 147	,170* 147	,041 147	,080 147	,172* 147
		,000 147	,012 147	,814 147	,000 147	,015 147	,000 147	,296 147	,833 147	,135 147	,080 147	,000 147	,136 147	,000 147	,000 147	,039 147	,621 147	,336 147	,037 147	

ك3	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,233* ,	,124 ,	,112 ,	-,033 ,	,02 8	,04 5	,03 5	,07 7	,18 4*	,02 3	,031 ,	,124 ,	1 ,	,156 ,	,133 ,	,20 4*	,09 0	,07 1	,16 4*
		,005 ,	,135 ,	,176 ,	,688 ,	,74 0	,59 0	,67 2	,35 4	,02 6	,78 1	,707 ,	,136 ,		,059 ,	,107 ,	,01 3	,28 0	,39 3	,04 7
		147 ,	147 ,	147 ,	147 ,	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147 ,	147 ,	14 7	147 ,	147 ,	14 7	14 7	14 7	14 7
ك4	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,687* ,	,387* ,	,116 ,	,507* ,	,30 3**	,53 6**	,20 6*	,14 7	,22 1**	,24 6**	,643* ,	,622* ,	,15 6	1 ,	,646* ,	,21 2**	,27 8**	,21 3**	,20 2*
		,000 ,	,000 ,	,162 ,	,000 ,	,00 0	,00 0	,01 2	,07 6	,00 7	,00 3	,000 ,	,000 ,	,05 9		,000 ,	,01 0	,00 1	,01 0	,01 4
		147 ,	147 ,	147 ,	147 ,	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147 ,	147 ,	14 7	147 ,	147 ,	14 7	14 7	14 7	14 7
ك5	Corr élati on de Pear son Sig. (bilat érale) N	,616* ,	,352* ,	,049 ,	,316* ,	,17 8*	,53 5**	,22 4**	,15 7	,17 4*	,23 9**	,459* ,	,535* ,	,13 3	,646* ,	1 ,	,26 1**	,23 6**	,23 7**	,23 0**
		,000 ,	,000 ,	,553 ,	,000 ,	,03 1	,00 0	,00 6	,05 8	,03 5	,00 4	,000 ,	,000 ,	,10 7	,000 ,		,00 1	,00 4	,00 4	,00 5
		147 ,	147 ,	147 ,	147 ,	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	14 7	147 ,	147 ,	14 7	147 ,	147 ,	14 7	14 7	14 7	14 7
ك6	Corr élati on de Pear son	,542* ,	,200* ,	,281* ,	,095 ,	,19 0*	,14 3	,29 6**	,34 6**	,40 8**	,31 1**	,105 ,	,170* ,	,20 4*	,212* ,	,261* ,	1 ,	,50 8**	,42 8**	,57 0**

	Sig. (bilatérale) N	,000 147	,015 147	,001 147	,252 147	,02 14 7	,08 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,206 147	,039 147	,01 14 7	,010 147	,001 147	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7
ك7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,638* 147	,253* 147	,391* 147	,222* 147	,35 14 7	,24 14 7	,28 14 7	,47 14 7	,51 14 7	,39 14 7	,162* 147	,041 147	,09 14 7	,278* 147	,236* 147	,50 14 7	,63 14 7	,60 14 7
		,000 147	,002 147	,000 147	,007 147	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,049 147	,621 147	,28 14 7	,001 147	,004 147	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7
ك8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,596* 147	,233* 147	,311* 147	,212* 147	,36 14 7	,21 14 7	,25 14 7	,41 14 7	,41 14 7	,39 14 7	,177* 147	,080 147	,07 14 7	,213* 147	,237* 147	,42 14 7	,63 14 7	,58 14 7
		,000 147	,004 147	,000 147	,010 147	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,032 147	,336 147	,39 14 7	,010 147	,004 147	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7
ك9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,557* 147	,191* 147	,227* 147	,157 147	,24 14 7	,09 14 7	,22 14 7	,37 14 7	,43 14 7	,36 14 7	,076 147	,172* 147	,16 14 7	,202* 147	,230* 147	,57 14 7	,60 14 7	,58 14 7
		,000 147	,021 147	,006 147	,057 147	,00 14 7	,26 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7	,362 147	,037 147	,04 14 7	,014 147	,005 147	,00 14 7	,00 14 7	,00 14 7

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

10- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الكلي

Corrélations

		برمجيات	الاجهزة	شبكات	تكوين.توظيف	كلي_استبيان
برمجيات	Corrélation de Pearson	1	,664**	,686**	,434**	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147
الاجهزة	Corrélation de Pearson	,664**	1	,711**	,405**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147
شبكات	Corrélation de Pearson	,686**	,711**	1	,462**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	147	147	147	147	147
تكوين.توظيف	Corrélation de Pearson	,434**	,405**	,462**	1	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	147	147	147	147	147
كلي_استبيان	Corrélation de Pearson	,745**	,735**	,809**	,864**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	147	147	147	147	147

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

11- الإحصاءات الوصفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	,7	,7	,7
انثى	66	44,9	44,9	45,6
ذكر	80	54,4	54,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
م أكثر	4	2,7	2,7	2,7
من اقل	28	19,0	19,0	21,8
إل 30 من	115	78,2	78,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
ب1	147	3,37	,099	1,201
ب2	146	3,73	,076	,919
ب3	147	3,27	,090	1,094
ب4	147	3,38	,088	1,068
N valide (liste)	146			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
ب1	147	3,37	,099	1,201
ب2	146	3,73	,076	,919
ب3	147	3,27	,090	1,094
ب4	147	3,38	,088	1,068
برمجيات	147	3,4348	,06768	,82054
N valide (liste)	146			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
ز1	144	3,34	,086	1,032
ز2	147	3,17	,095	1,155
ز3	147	2,85	,099	1,196
ز4	145	3,25	,082	,990
الاجهزة	147	3,1429	,06690	,81112
N valide (liste)	142			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
ش1	147	3,28	,094	1,145
ش2	147	3,33	,096	1,160
ش3	147	3,03	,101	1,227
ش4	147	3,03	,096	1,158
ش5	147	3,10	,096	1,163
ش6	147	3,30	,094	1,143
N valide (liste)	147			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
ش1	147	3,28	,094	1,145
ش2	147	3,33	,096	1,160
ش3	147	3,03	,101	1,227
ش4	147	3,03	,096	1,158
ش5	147	3,10	,096	1,163
ش6	147	3,30	,094	1,143
شبيكات	147	3,1769	,07798	,94547
N valide (liste)	147			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
ظ1	147	3,11	,103	1,250
ظ2	147	3,72	,080	,971
ظ3	147	2,34	,091	1,101
ظ4	147	3,35	,095	1,157
ظ5	147	2,70	,098	1,190
ظ6	147	3,61	,090	1,095
ظ7	147	3,75	,086	1,046
ظ8	147	4,12	,075	,913
ظ9	147	3,67	,085	1,029
ك1	147	2,68	,098	1,188
ك2	147	2,69	,102	1,242
ك3	147	3,65	,071	,865
ك4	147	2,70	,099	1,202
ك5	147	2,76	,097	1,178

ك6	147	3,84	,080	,970
ك7	147	3,81	,082	,995
ك8	147	3,73	,084	1,017
ك9	147	4,03	,077	,936
N valide (liste)	147			

12- تحليل الانحدار

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	شبكات, برمجيات, الاجهزة		Introduire

a. Variable dépendante : تكوين.توظيف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,493 _a	,243	,227	,53293	,243	15,291	3	143	,000	1,681

a. Prédicteurs : (Constante), شبكات, برمجيات, الاجهزة

b. Variable dépendante : تكوين.توظيف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,029	3	4,343	15,291	,000 ^b

Résidu	40,615	143	,284		
Total	53,644	146			

a. Variable dépendante : تكوين.توظيف

b. Prédicteurs : (Constante), الاجهزة, برمجيات, شبكات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,110	,200		10,523	,000
برمجيات	,143	,079	,193	1,811	,072
الاجهزة	,064	,082	,085	,774	,440
شبكات	,173	,073	,269	2,376	,019

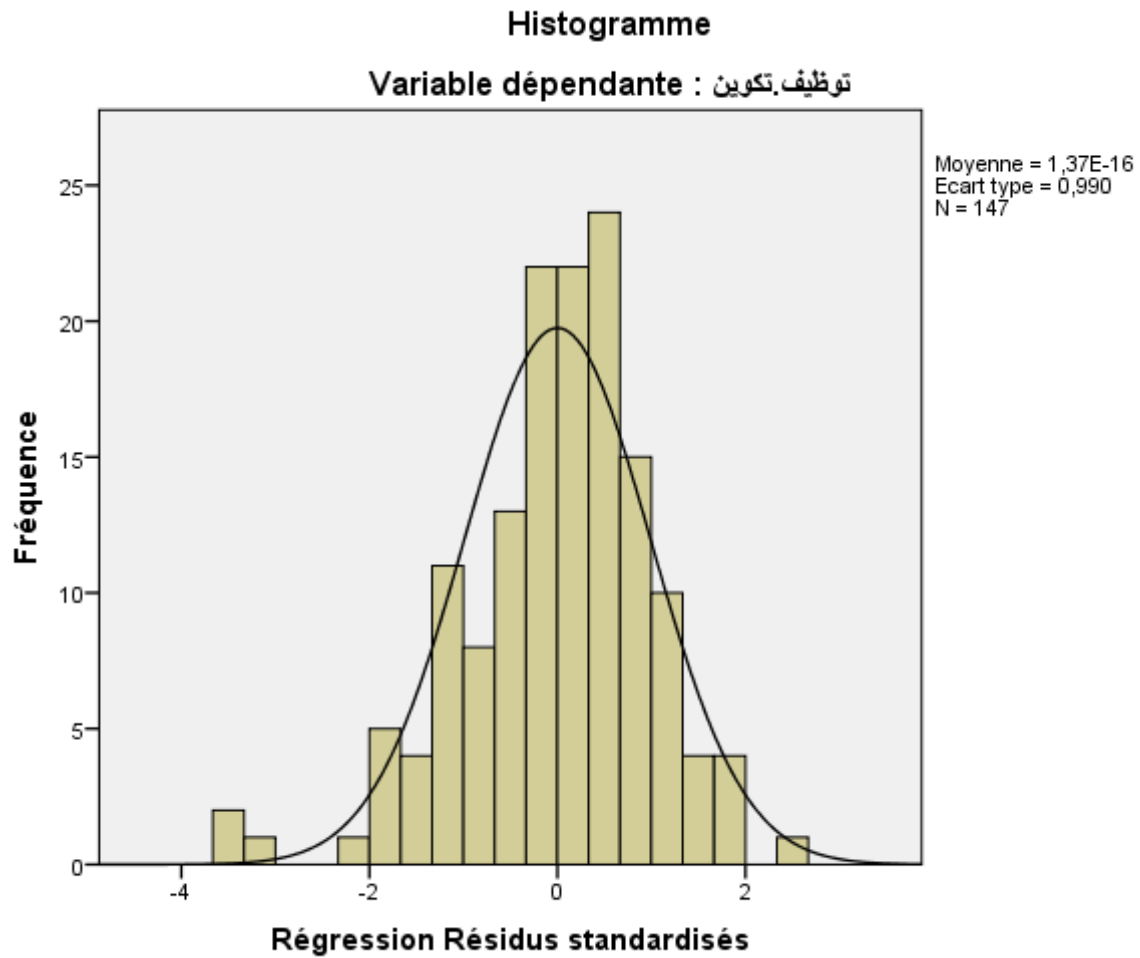
a. Variable dépendante : تكوين.توظيف

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	2,6474	4,0043	3,3481	,29873	147
Prévision standardisée	-2,346	2,197	,000	1,000	147
Erreur standard de la prévision	,045	,196	,084	,027	147
Prévision corrigée	2,5935	3,9993	3,3463	,29923	147
Résidu	-1,82967	1,26773	,00000	,52743	147
Résidu standardisé	-3,433	2,379	,000	,990	147
Résidu studentisé	-3,456	2,409	,002	1,005	147
Résidu supprimé	-1,90111	1,30057	,00179	,54428	147
Résidu supprimé studentisé	-3,597	2,451	-,001	1,018	147
Distance de Mahalanobis	,053	18,761	2,980	2,840	147
Distance de Cook	,000	,205	,008	,021	147
Valeur influente centrée	,000	,128	,020	,019	147

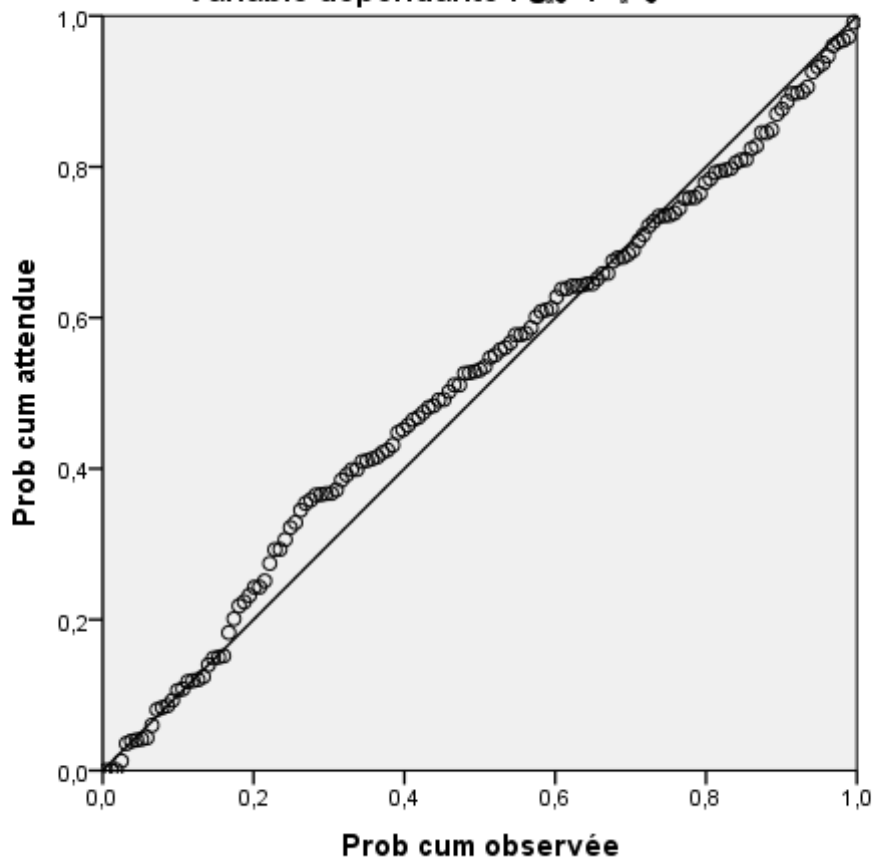
a. Variable dépendante : تكوين.توظيف

Diagrammes



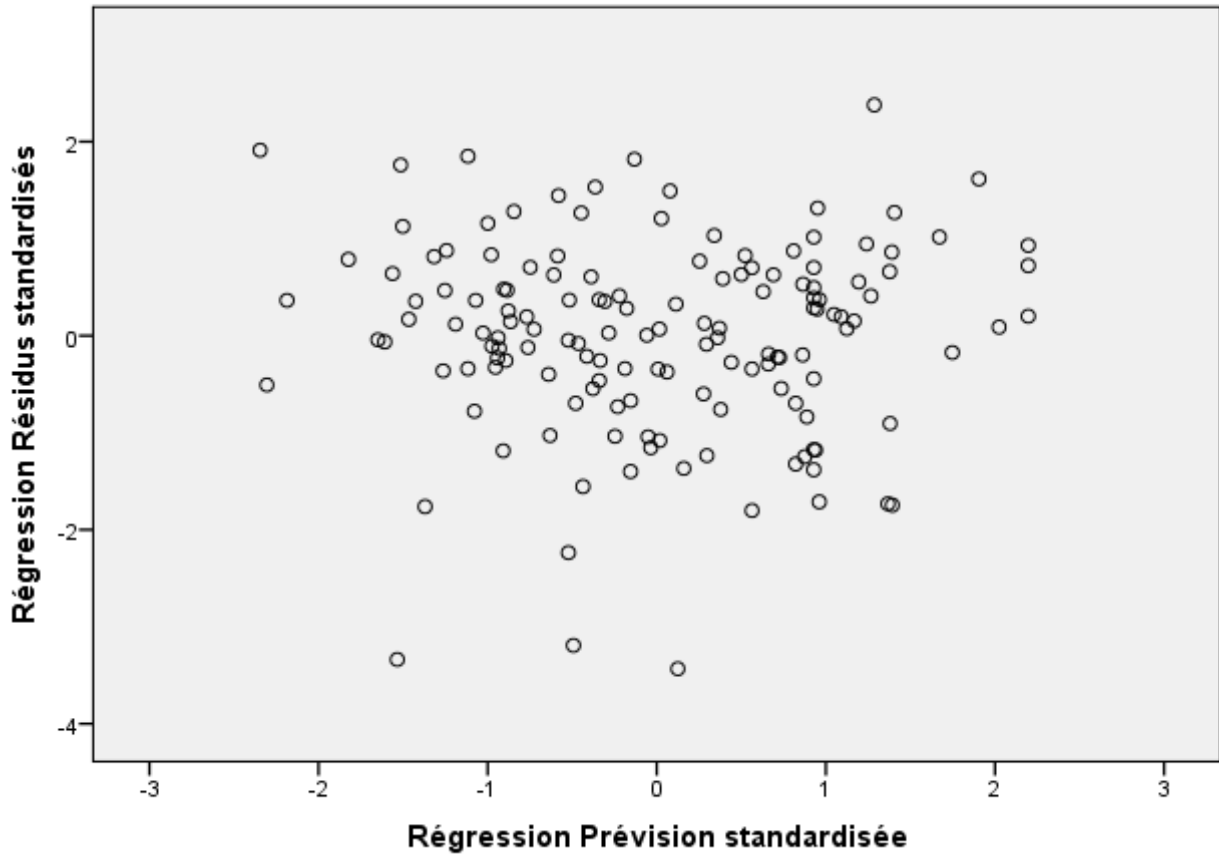
Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : توظيف. تكوين



Nuage de points

Variable dépendante : توظيف. تكوين



جدول المحتويات

جدول المحتويات

	الإهداء
	الشكر
I	ملخص
II	فهرس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
22	الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
23	مقدمة الفصل
24	1-المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية
24	1-1-1-المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية
25	1-1-1-1-الفرع الأول: المدخل الكلاسيكي للإدارة
25	1-1-1-1-1-مدخل الإدارة العلمية
28	2-مدخل التنظيم البيروقراطي
29	1-1-2-الفرع الثاني: حركة العلاقات الإنسانية
29	1-1-3-الفرع الثالث: الانتقال من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية
31	1-2-المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية
31	1-2-1-الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
32	2-2-1-الفرع الثاني: الموارد البشرية من أهم ركائز الفكر الإداري المعاصر
34	3-2-1-الفرع الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية أثناء وبعد الوباء العالمي كورونا
35	1-3-المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
35	1-3-1-الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
35	1-1-نظرة أتباع مدرسة العمليات الإدارية إلى الموارد البشرية
35	2-نظرة أتباع مدرسة المنظومة إلى الموارد البشرية
35	3-نظرة أتباع المدرسة السلوكية إلى الموارد البشرية
37	2-1-3-الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
38	2-المبحث الثاني: وظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
38	1-2-المطلب الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
38	2-1-1-الفرع الأول: التخطيط
40	2-1-2-الفرع الثاني: التنظيم
41	2-1-3-الفرع الثالث: التوجيه
42	2-1-4-الفرع الرابع: الرقابة
43	2-2-المطلب الثاني: التوظيف Staffing

43	1-2-2 الفرع الاول: الاستقطاب Recruitment
43	أولاً: تعريف الاستقطاب
45	ثانياً: اهداف الاستقطاب
46	ثالثاً: مصادر الاستقطاب
49	2-2-2 الفرع الثاني: الاختيار Selection
49	أولاً: تعريف عملية الاختيار
50	ثانياً: خطوات عملية الاختيار
50	3-2-2 الفرع الثالث: التعيين
51	4-2-2 الفرع الرابع: أهداف سياسة الاختيار والتعيين ومعوقاتها
51	أ- أهداف سياستي الاختيار والتعيين
52	ب- معوقات الاختيار والتعيين
52	3-2-2-3 المطلب الثالث: التكوين training
52	1-3-2 الفرع الأول: تعريف التكوين
54	2-2-2-2 الفرع الثاني: أشكال التكوين وأنواعه
55	3-2-2-3 الفرع الثالث: الأهداف المرجوة من التكوين
56	3-المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
56	1-3-1 المطلب الأول: تعريف وعناصر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
56	1-1-3-1 الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
58	3-1-2-1 الفرع الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
59	3-1-3 المطلب الثاني: أهمية تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ووظائفها
59	1-2-3-1 الفرع الأول: أهمية تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
60	3-2-2-3 الفرع الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
61	3-2-3 الفرع الثالث: متطلبات الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الالكترونية
63	خلاصة الفصل الثاني
64	الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوظيف والتكوين بالمؤسسة
67	1-المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT
67	1-4 المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها
67	1-1-1 الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
69	2-1-1 الفرع الثاني: الخصائص المميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة
69	3-1-1 الفرع الثالث: مؤشرات التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال
71	2-1 المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وواقع استخدامها محلياً وعالمياً
71	1-2-1 الفرع الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
72	2-2-1 الفرع الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالمياً
73	1-2-3 الفرع الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محلياً
75	2-المبحث الثاني: التوظيف الالكتروني E-recruitment

75	2-3-المطلب الأول: تعريف ومكونات التوظيف الإلكتروني:
77	1-1-2-الفرع الأول: الاستقطاب الإلكتروني
78	2-1-2-الفرع الثاني: الاختيار الإلكتروني E-selection
79	3-1-2-الفرع الثالث: التعيين الإلكتروني
81	2-2-المطلب الثاني: أهداف استخدام التوظيف الإلكتروني ومصادره
81	1-2-2-الفرع الأول: أهداف من التوظيف الإلكتروني
82	2-2-2-الفرع الثاني: مصادر التوظيف وأفضل عشر (10) منها لتوظيف المهارات
83	3-2-2-الفرع الثالث: مقارنة بين التوظيف الإلكتروني والتوظيف التقليدي
85	3-2-المطلب الثالث: مهارات النماذج الوظيفية
85	2-3-3-الفرع الأول: تعبئة النماذج الوظيفية
87	2-3-4-الفرع الثاني: نصائح أخرى عن كيفية تعبئة طلب التوظيف الإلكتروني
89	3-المبحث الثالث: التكوين الإلكتروني
89	3-2-المطلب الأول: تعريف التكوين الإلكتروني وأنواعه
89	1-1-3-الفرع الأول: تعريف التكوين الإلكتروني:
91	2-1-3-الفرع الثاني: أنواع التكوين الإلكتروني من حيث صفة التكوين
92	2-3-المطلب الثاني: أهداف وأهمية وأبعاد التكوين الإلكتروني
92	1-2-3-الفرع الأول: أهداف التكوين الإلكتروني
93	2-2-3-الفرع الثاني: أهمية التكوين الإلكتروني للمؤسسات، المتكويين والمكونين
94	3-2-3-الفرع الثالث: أبعاد التكوين الإلكتروني E-training
95	3-3-المطلب الثالث: مقارنة التكوين الإلكتروني والتقليدي والتطبيقات المستخدمة في الإلكتروني
95	3-3-2-الفرع الأول: المقارنة بين التكوين الإلكتروني والتكوين التقليدي
97	2-3-3-الفرع الثاني: التطبيقات المستخدمة في عملية التكوين الإلكتروني
99	3-3-3-الفرع الثالث: أهم المؤسسات الرائدة في التكوين الإلكتروني
102	خلاصة الفصل
103	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توظيف وتكوين الافراد عينة من المؤسسات الجزائرية
104	مقدمة الفصل
105	1. المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة
105	1-1-المطلب الأول: المنهج الوصفي التحليلي
105	2-1-المطلب الثاني: أنموذج وأداة الدراسة
108	3-1-المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
116	2. المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
116	1-2-المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
121	2-2-المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
121	1-2-2-الفرع الأول: المتغير التابع (التوظيف والتكوين)
124	2-2-2-الفرع الثاني: المتغيرات المستقلة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (البرمجيات، الأجهزة والوسائل، الشبكات والبيانات)

129	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
129	1-3-2 الفرع الأول: اختبار جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار
132	2-3-2 الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية
135	3-3-2 الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية
137	3. المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
139	خلاصة الفصل الثالث
141	الخاتمة العامة
145	المراجع
152	الملاحق
178	جدول المحتويات