



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

التخصص : إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب : فنيش حسين

بعنوان

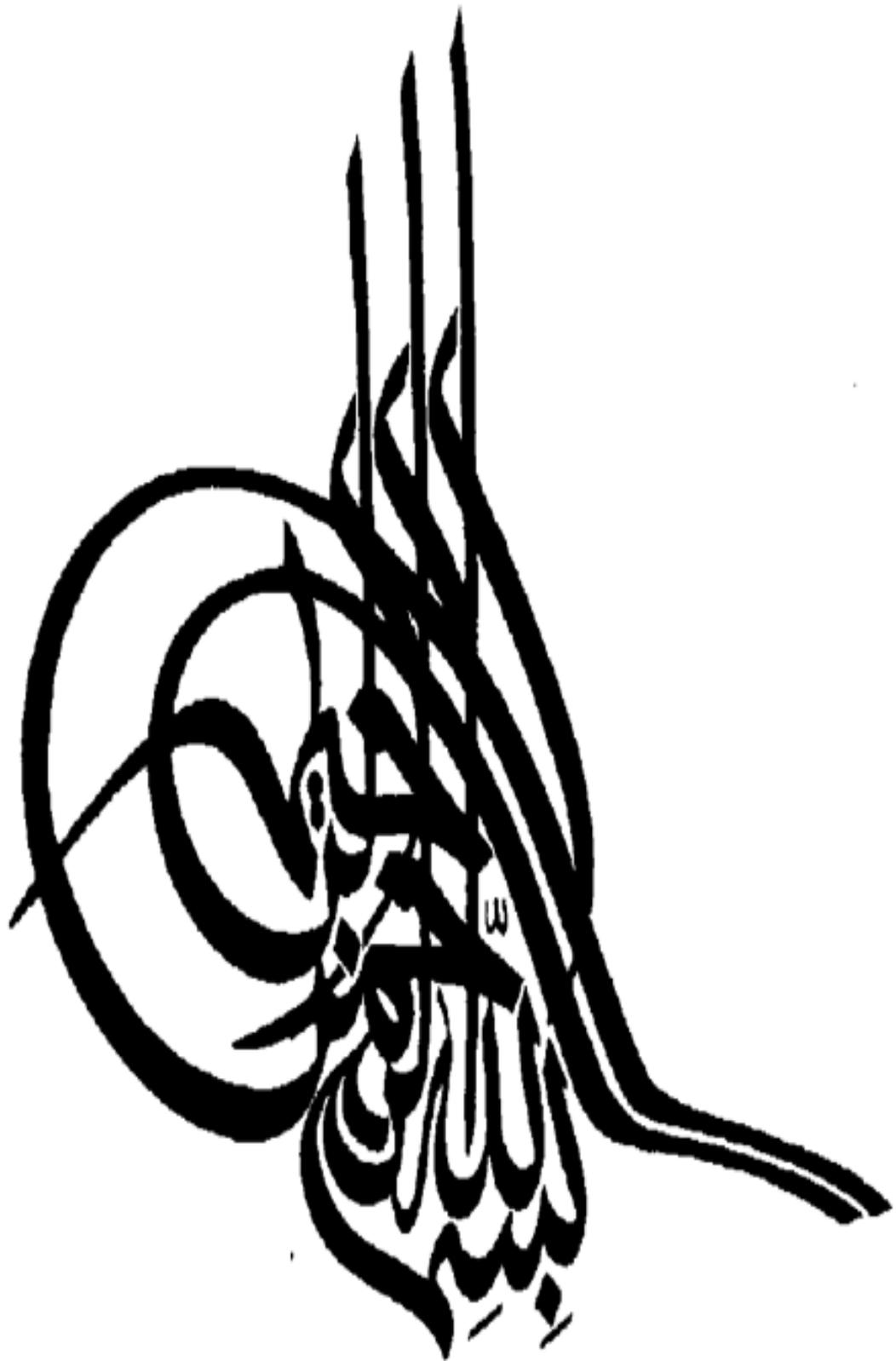
تحديات التكنولوجيات الحديثة و أثرها على تسيير المورد البشري في المؤسسة  
دراسة حالة وكالة موبيليس غرداية

نوقشت أجزيت علنا يوم: 18/09/2024

أمام اللجنة المكونة من :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
1	كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
2	محمد مولود غزبل	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
3	بن علي ميلود	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



# إهداء

الحمد لله الذي بفضله ورحمته تتم الصالحات  
، والسلام والأمان الأتمنان الأتمنان على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأمدهما بموفقور الصحة والعافية  
كما أدعو الله أن يطيل في عمريهما وأن يبارك في كل ما قدماه لي مع  
خالص الحب والامتنان.

إلى إخوتي وأخواتي الأعماء الذين كانوا لي عوناً وسنداً  
إلى الذين نكنزهم ويكنون لنا أسمى آيات الحب والاحترام  
إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بما جاد الله عليهم من العلم  
والمعرفة والذين كانوا لنا مشاعل تدير دروب المعرفة  
شكراً لكم على جهودكم وعطائكم الذي لا يقدر بثمن.

إلى كل من ساعدني ووقفني بجانبني ولو بكلمة تشجيع أو دعاء صادق؛

أهدي لكم جميعاً هذه ثمرة هذا النجاح

حسبكم

# شكر

• وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ •

الحمد لله الذي بذكره تطمئن القلوب؛ وتنار الدروب؛ وبرحمته تغفر  
الذنوب؛ وبصفوه تستر العيوب؛  
والسلام والسلام على المباراة المصداق سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد عليه  
أفضل الصلاة والسلام

وانطلاقاً من قوله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
أخص بالشكر الجزيل إلى من مهد لنا الطريق لأستاذنا المشرف الدكتور  
عزير محمد موالود

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير  
بجامعة خرداية

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب وبعيد من موجهين  
وأساتذة على إتمام هذه الدراسة

### الملخص :

تهدف الدراسة إلى مدى تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة على تسيير المورد البشري حيث تفرض التكنولوجيات الحديثة تحديات كبيرة على تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الاتصالات، حيث يتعين على الموظفين التكيف باستمرار مع تقنيات جديدة مما يزيد الحاجة إلى التدريب المستمر وإدارة التغيير .  
تدعي لذلك قمنا بإجراء دراسة حالة على دراسة حالة في شركة موبيليس غرداية لتحديد الأثر المترتب ، بالاستعانة بالمنهج الوصفي في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان.  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيات الحديثة على تسيير المورد البشري في شركة موبيليس غرداية
  - يوجد علاقة بين تحديات التكنولوجيات الحديثة و تسيير المورد البشري في شركات الاتصالات موبيليس غرداية
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى ، الأقدمية ) لدى عمال شركة موبيليس غرداية
- الكلمات المفتاحية : تحديات . تكنولوجيات حديثة. تسيير المورد البشري. شركة موبيليس

### Summary:

The study aims to assess the impact of modern technologies on the management of human resources, as these technologies pose significant challenges for managing human capital in telecommunications companies. Employees are required to constantly adapt to new technologies, increasing the need for continuous training and change management. To support this, we conducted a case study on Mobilis Ghardaia to identify the resulting effects, using the descriptive method for the theoretical aspect and a questionnaire for the practical aspect.

The study yielded the following results:

- There is a positive impact of modern technology challenges on the management of human resources at Mobilis Ghardaia.
- There is a relationship between the challenges posed by modern technologies and human resource management at Mobilis Ghardaia.
- There are no statistically significant differences in human resource management attributed to demographic variables (gender, age, education level, seniority) among the employees of Mobilis Ghardaia.

**Keywords:** Challenges, Modern Technologies, Human Resource Management, Mobilis Company.



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: أدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة</b>	
7	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
7	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا الحديثة
18	المطلب الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: علاقة التكنولوجيا الحديثة بتسيير الموارد البشرية
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
39	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
41	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال وكالة موبليس غرداية</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبليس
52	المطلب الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية
54	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
58	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
58	المطلب الأول: وصف محاور الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
65	خلاصة الفصل
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

## قائمة الجداول

الجدول	صفحة
الجدول رقم (01): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	41
الجدول رقم (02): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	53
الجدول رقم (03): متغيرات الدراسة	54
الجدول رقم (04): درجة أهمية بنود الاستبيان	54
الجدول رقم (05): مقياس تحديد الأهمية النسبية	55
الجدول رقم (06): اختبار الصدق والثبات	56
الجدول رقم (07): معاملات الارتباط	57
الجدول رقم (08): نتائج اختبار كولمنجروف-سمرنوف في توزيع البيانات	57
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن	57
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	59
الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	59
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	60
الجدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	61
الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	62
الجدول رقم (16): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص تطبيق التكنولوجيا الحديثة تعزى للمتغيرات الديمغرافية	63

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
49	الشكل (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس
59	الشكل (02): توزيع أفراد العينة حسب السن
59	الشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
60	الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
61	الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المقدمة

في العصر الحديث، أصبحت التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءًا لا يتجزأ من حياتنا اليومية ومجالات عملنا المختلفة. حيث تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا حاسمًا في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات من خلال تقديم حلول مبتكرة وفعالة لتلبية احتياجات العمل المتزايدة. في قطاع الاتصالات، يعتبر تبني التكنولوجيا الحديثة أمرًا ضروريًا لتعزيز التنافسية وتحقيق النجاح المستدام. فمع التقدم السريع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة هذه التطورات لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في مؤسسات الاتصالات، مع التركيز على شركة موبيليس كمثال حي لهذه الدراسة. تعد موبيليس من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث تبنت العديد من الحلول التكنولوجية المتقدمة لتحسين خدماتها وزيادة إنتاجية موظفيها.

تعتبر التكنولوجيا الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، أدوات قوية لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة. من خلال تطبيق هذه التقنيات، يمكن تحسين إدارة البيانات، تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل أكثر تحفيزًا وإنتاجية. ومع ذلك، فإن تأثير هذه التكنولوجيا على الكفاءة الإنتاجية للموظفين ليس دائمًا واضحًا. فبينما تشير بعض الدراسات إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية بفضل استخدام التكنولوجيا، توجد أيضًا تحديات مرتبطة بالتكيف مع التقنيات الجديدة، تكاليف التدريب والتطوير، وتأثيرات التكنولوجيا على الصحة النفسية للموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في شركة موبيليس، من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام منهجيات علمية دقيقة. ستسعى الدراسة إلى تقديم توصيات مبنية على الأدلة لمدرء المؤسسات حول كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

تشمل أهداف الدراسة فهم العوامل التي تؤثر على نجاح استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل، تحديد التحديات التي قد تواجه الموظفين عند تبني التقنيات الجديدة، وتقديم استراتيجيات لتجاوز هذه التحديات وضمان تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا. من خلال هذه الدراسة، نأمل في تقديم رؤية شاملة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين في قطاع الاتصالات.

## أولاً " إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات على تسيير المورد البشري في شركة موبيليس؟  
من خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:  
- هل يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسيير المورد البشري في شركة موبيليس  
غرداية؟

-هل هناك علاقة بين التحديات التكنولوجيات الحديثة و تسيير المورد البشري في شركة موبيليس غرداية؟  
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تكنولوجيات المعلومات والاتصال و تسيير المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

## ثانياً: الفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسيير المورد البشري في شركة موبيليس غرداية  
الفرضية الثانية: يوجد علاقة بين التحديات التكنولوجيات الحديثة و تسيير المورد البشري في شركة موبيليس غرداية  
الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تكنولوجيات المعلومات والاتصال تسيير المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى ، الأقدمية ) لدى عمال شركة موبيليس غرداية .

## ثالثاً : مبررات اختيار الموضوع

### مبررات موضوعية

1. أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسات.
2. الحاجة إلى فهم تأثير التكنولوجيا على الموظفين لتحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة.

### مبررات ذاتية

1. الرغبة في المساهمة في تطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية.
2. الاهتمام الشخصي بالتكنولوجيا وتطبيقاتها في بيئة العمل.

### رابعاً : أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1. التعريف بمتغيرات البحث و إعطاء لكل متغير مفهوم دقيق و واضح .
- 2.تساعد هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة على تسير المورد البشري لشركة موبيليس ، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات المستنيرة بشأن اعتماد التكنولوجيا وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
3. التعرف على واقع تكنولوجيا الحديثة في شركة موبيليس .
4. الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم بعض المقترحات و التوصيات .

#### خامسا : أهمية الدراسة :

سنتناول في دراستنا موضوعا في غاية الأهمية ألا و هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ، إذ يعد من الأساليب الحديثة تسير المورد البشري ، و من أهم عوامل النجاح للمؤسسات في ظل المنافسة القوية التي تشهدها بيئة الأعمال، و بما أنا المنافسة بين المؤسسات تعتبر من إفرازات العولمة ، أدت بمؤسسات للتفكير من أجل اكتساب مهارات تؤدي بها لتفوق و التميز بين المنافسين ، لذا تمثل أهمية دراستنا في ربط العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة في على تسير المورد البشري بالإسقاط على حالة وكالة موبيليس لولاية غرداية ومن اجل التوصل إلى نتائج قد تفيد متخذي القرار في المؤسسة .

#### سادسا :حدود الدراسة :

✚ **الحدود المكانية :** تمت الدراسة في الوكالة الرئيسية لشركة موبيليس لولاية غرداية.

✚ **الحدود الزمانية :** تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان

إلى تاريخ استرجاعها ( 30 يوم ) و كانت بين شهر أفريل و شهر ماي .

#### سابعا : منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم جمع البيانات الأولية عن طريق أداة الاستبيان لعينة من الموظفين شركة موبيليس لولاية غرداية. – كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية من مصادرها المختلفة من كتب و مراجع و دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة.

ثامنا : صعوبات الدراسة:

- صعوبة الإجابة على استمارة الاستبيان من طرف موظفي شركة موبيليس لولاية غرداية.

تاسعا : هيكل الدراسة:

للإحاطة بجوانب الموضوع و تحقيق أهداف الدراسة و للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية و

أيضا من اجل نفي أو إثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين

الفصل الأول: أدبيات النظرية للدراسة والدارسات السابقة

أما الفصل الثاني : الدراسة الميدانية



# الفصل الأول

أدبيات النظرية للدراسة والدارسات

السابقة

## تمهيد

قد كانت مشكلة الباحثين والساعين إلى العمل والمعرفة تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، ومع ظهور التكنولوجيا الحديثة المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة، تغير الحال وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة وسط كم هائل، وخاصة في شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت)، وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة، ووصولها إلى كل فرد، منظمة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير عملية جديدة مثل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية،.... الخ، وفي ظهر ما يعرف بالعمل الافتراضي، وكذا استخدام نظم معلومات حديثة تسعى إلى تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه مواردها البشرية، وهذا ما سمح لوظيفة إدارة الموارد البشرية من أن تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال اللجوء إلى التسيير الإلكتروني وتطبيقاته والمختلفة، وهذا ما تطرقنا له في فصلنا

## المبحث الأول: الإطار النظري للمتغيرات الدراسة المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا الحديثة

تعتبر التكنولوجيا وتغيراتها من أهم المظاهر المؤثرة في المجالات المتعلقة بحياة البشر من علوم وتاريخ وعلى نمط الحياة البشرية وقد ارتبطت التغيرات التي طرأت على طريقة الحياة التي نعيشها التكنولوجية و أصبحت تلامس أكثر الأمور إرتباطا بالبشر كالثورة التي طرأت على نمط الحياة المدنية وما لحقه أيضا من ثورة صناعية فالتكنولوجيا تمثل روح المهارات والمعرفة و آليات التنفيذ لإنتاج ما هو مفيد للبشرية فأصبحت من أهم مقومات الحياة في هذه الحقبة الزمنية التي نحاصرها حيث بات من الصعب الاستغناء عن هذا التقدم والبشرية جمعا، تدرك أهمية العامل التكنولوجي و تأثيره في حياتنا اليومية نظرا لما تقدمه لنا من تسهيلات وحتى أصبحنا نعتمد عليها بشكل كبير في جميع المجالات فقد تطرقنا في هذا المطلب نشأة وتطور التكنولوجيا الحديثة وتأثيراتها وإيجابياتها وسلبياتها، عوائد، الخصائص والأهداف.

### الفرع الأول: نشأة وتعريف التكنولوجيا الحديثة

#### أولاً: نشأة و تطور تكنولوجيا الحديثة

مرت التكنولوجيا الحديثة بمراحل سببت في نشأتها:

\* **المرحلة 1: ثورة اللغة:** بدأت ثورة الإتصال الأولى عندما ظهرت اللغة لتعبير عن صياغة لرغبة الإنسان في بناء إطار موحد للتفاهم، و المعاني المشتركة من أجل التواصل مع باقي أجناس البشر، و لكي ينقل الإنسان خبراته للآخرين ابتكار وسائل بدائية حسب ما أتيح له، باستخدام الصوت و الرموز، و الإشارات.<sup>1</sup>

\* **المرحلة 2 : ثورة الكتابة:** بدأت الرموز والإشارات توصل الإنسان إلى الكتابة بالحروف الهجائية، و ظهرت الكتابة كوعاء تاريخي منضبط لحفظ و تسجيل المعاني البشرية المشتركة، و بالتالي إنقاذها من الضياع ، خاصة بعد اكتشاف ورق البردي الذي أستخدم للكتابة.

#### \*المرحلة 3: ثورة الطباعة:

بدأت هذه الثورة عندما إخترع الألماني جوتنبروغ المطبعة في القرن الخامس عشر، لتتنقل بذلك المجتمعات الإنسانية إلى عهد جديد من الإتصال و التواصل، و أتاح بذلك للغة المكتوبة قدرا كبيرا من الانتشار بعد ما انتشرت في أوروبا، ومنها إلى العالم كله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محفوظ ، تكنولوجيا الاتصال "دراسة في الأبعاد العلمية و النظرية"، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

**\* المرحلة 4: ثورة الإتصالات السلكية و اللاسلكية:**

رغم أن المطبعة أتاحت للغة المكتوبة الفرصة لتخطي حاجز المكان و المسافة، لكن في المقابل ضلت اللغة المنطوقة عاجزة عن تخطي هذا الحاجز، حتى جاءت ثورة الاتصال الرابع في منتصف القرن 19 فظهر التلغراف.<sup>2</sup>

ثم التلفزيون، ثم الراديو، فتحطمت بذلك الحواجز الجغرافية ثم ما لبثت حواجز الزمن تتحطم هي الأخرى عندما ظهرت آلة التصوير الفوتوغرافي لتسجيل، و تحفظ، و تجمد اللحظة المرئية المنقضية، وتطورت السينما لتحرر تلك الصورة الثابتة و تمنحها الحركة ، ثم ظهر التلفزيون ليزيل حاجز الزمن تماما و ينقل لنا اللحظة الحالية بكل وقائعها، كانت الثورة الرابعة هي ثورة الكهرباء و الكهرومغناطيسية و الإمكان و اللازمان.

**\* المرحلة 5: ثورة الإتصال الإلكتروني :**

بدأت هذه المرحلة في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، و ما مستمرة إلى الآن تتميز بصورة ، مثلها أكثر من وسيلة لتحقيق أساسية وهي المزج بين أكثر من تكنولوجيا معلوماتية و إتصالية الهدف النهائي، و هي توصيل الرسالة الاتصالية ، و يطلق على التكنولوجيا السائدة أو المتميزة لهذه المرحلة التي تعيشها بالتكنولوجيا الرقمية أو التكنولوجيا متعددة الوسائط.<sup>3</sup>

**ثانيا: تعريف التكنولوجيا الحديثة**

أولا يجب تعريف " التكنولوجيا Technology " بأنها ذلك الفرع من النشاط الإنساني الذي يتناول تطبيق العلم في الأغراض العلمية ويسمى أحيانا " العلم التطبيقي " الذي يعني بالاستفادة من الموارد البشرية والطبيعية والصناعية المتاحة استفادة سليمة مرشدة لتحقيق خدمة المجتمع والإنسانية بصفة عامة وهذا بناءا علي تعريف دائرة المعارف البريطانية.<sup>4</sup>

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين واختلفوا وعليه سيتم طرح، بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، في نظرتهم له جملة من التعريفات في محاولة للإلمام بمختلف جوانب المفهوم. فتعرف التكنولوجيا على أنها فكر وأداة وحلول للمشكلات قبل أن تكون

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، ليلي السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص100.

<sup>2</sup> محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الجماهيري، د ط، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص 155.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص156.

<sup>4</sup> زينب فرج الله، بن صولح، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد02، مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد، جامعة 8 ماي 1945، 2021، ص323.

مجرد اقتناء للمعدات، وهي أيضا نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي. وهي جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات وإشباع الرغبات وزيادة القدرات، إنساني هدفها حل المشكلات التي تواجه الانسان قبل أن يختصر مفهومها في كونها تعبر عن الجانب المادي والتقني المتمثل في المعدات والأجهزة.<sup>1</sup> وهو ما أكده هذا المفهوم والذي اعتبرها أنها مجموعة من المعدات والأجهزة التي تعمل الكترونيا والمعدة للخدمة (عتاد الإعلام الآلي) باستعمال الأنظمة وطرق ومناهج وأساليب علمية وتقنية منظمة ومنسقة (نظام التشغيل وبرامجه) تعتمد على المؤسسات والإدارات في توجيه أنشطتها المتباينة.

في حين نجد ماكلولين وداوسن ينظران للتكنولوجيا بأنها ليست مجرد أجهزة وتقنيات ولكن تتمثل في التكنولوجيا الاجتماعية مجسدة في شكل مهام وتقنيات ومعارف فنية، ومعدات تستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة، فقد بينا أن صورية وذلك بتوظيفها، للتكنولوجيا وظيفة اجتماعية وهي تحسين ظروف العمل والحياة بصفة عامة بمختلف أشكالها.

وعليه فالتكنولوجيا هي مجموعة من القيم والأفكار والمعدات والبرمجيات التي تعتمد عليها والتي قد تأخذ أبعادا، المنظمة والمورد البشري في أداء وظائفه بهدف تحسين وتجديد أسلوب عمله القيم التكنولوجية وهو الجانب المعنوي بالإضافة إلى نظم، مختلفة منها: الإدارة الالكترونية المعلومات الرقمية وهي تعبر عن البرمجيات.

بناء على ما سبق نستنتج أن التكنولوجيا الحديثة تعرف على أنها عبارة عن أنماط من النشاطات والمعدات والمواد والمعرفة والخبرة التي تستخدم في أداء مختلف المهام وهي قابلة للتغيير والتقدم، وتتطلب عددا من المصادر لاكتسابها وتطويرها كالانفتاح على الخبرات الجديدة، سواء الخبرات الأجنبية أو المحلية وتبادل الخبرات الفنية مع الآخرين، وكذلك الأبحاث العلمية والتدريب الفني.

## الفرع الثاني: أشكال التكنولوجيا الحديثة و استخداماتها

تعددت أشكال التكنولوجيا الحديثة يمكن حصرها في ما يلي:

### 1- جهاز الحاسوب

لقد كان الانتشار و تطور تكنولوجيات الحديثة الأثر البالغ على جميع القطاعات عموما والمؤسسات بمختلف أنواعها خصوصا و أصبحت هذه الأخيرة لا تقوى على قيام بنشاطاتها دون اعتمادها على تكنولوجيا الحديثة و في ما يلي ستطرق على أبرز تلك التكنولوجيات وأشكالها و استخداماتها: يعتبر الحاسب الإلكتروني وسيلة لتجهيز البيانات فهو يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات فهو مصمم لإحتواء

البيانات وتخزينها مهما كانت كبيرة ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها و إجراء المقارنات المنطقية عليها ثم الإمداد بالمعلومات المطلوبة بسرعة فائقة.<sup>1</sup>

### أ- مكونات الحاسوب :

- وحدة التشغيل

- وحدة التخزين الداخلية

- وحدات رصد النتائج المستخرجة من الحاسب

- وحدة التغذية بالمعلومات

- وحدة التخزين الخارجية و التي تكون في شكل أسطوانات أشرطة.<sup>2</sup>

### ب - خصائصه:

- سرعة الأداء مع الدقة و الكفاءة أثناء التنفيذ و إدارة البيانات قلة الأخطاء إذ كانت الرقابة جيدة على مداخله

- قلة تكلفة الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب و التي أثبتت من خلال أثناء الممارسات أنها أقل بكثير من الحصول عليها يدويا.<sup>3</sup>

## 2- الهاتف النقال:

يعد الهاتف من وسائل الإتصال السلكية واللاسلكية حيث ينقل الصوت على شكل ذبذبات كهرومغناطسية بين جهازين تفصل بينهما مسافات تتراوح بين مئات الأمتار إلى آلاف الكيلومترات "المرسل و المستقبل" عن طريقه يمكن تحقيق التفاعل بين طرفي العملية الاتصالية، وقد عملت بعض الشركات على تطوير أنواع من أجهزة الهاتف لاستخدامها في مجال التعليم و قد سعت هذه الأجهزة على توافر التفاعل بين المعلم و المتعلم عندما يواجه أحدهما صعوبة في ذهاب إلى المدرسة كالمرض في المستشفيات ومن خصائص الهاتف النقال الثابت مقارنة بالهاتف المتنقل هو أن المستخدم يستخدم الأجهزة وهي ثابتة بحيث لا يمكن إجراء الإتصال و التحرك في نفس لوقت لمسافة بعيدة إلا إذ أجهزة الهاتف بمنظومة وصل السلكية قصيرة المدى 100-20 متر

<sup>1</sup> محمد شوقي شادي، الجانب الإلكتروني و نظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 2013، ص11.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سبريس، القاهرة، 1991، ص 468.

<sup>3</sup> محمد يس عامر، علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 468.

لكون الهاتف الثابت لا يعتمد على تغطية راديو عادية بل على اتصال مباشر بالشبكة العامة عن طريق كابل فإنه متوفر للاتصال والاستقبال على مدار الساعة دون التأثير بقوة التغطية أو لظروف الأخرى، إضافة إلى تكلفة المنخفضة كما يمكن استخدام وصلة الهاتف الثابت أيضا للاتصال بالإنترنت وتكلفة منخفضة. 1

### 3- شبكة الإنترنت :

هي عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الإلكترونية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض و التي نتج عنها إرسال كم هائل من الرسائل الإلكترونية فيما بينها بلمح البصر وكذا تبادل الملفات والصور والأصوات وقد تم الإتفاق على نظام موحد تتبادله جميع هذه الأنماط من المعلومات ثم تسميته بالنسيج العالمي. كما يمكن تعريفها على أنها شبكة من الحاسبات الإلكترونية سواء المتشابهة أو مختلفة الأنواع و الأحجام ترتبط مع بعضها البعض عن طريق بروتوكولات تحكم عملية التشارك في تبادل المعلومات.

#### أ - خدمات الإنترنت :

\* تبادل النصوص و الرسائل مع ماليين الأشخاص داخل الإدارات والمؤسسات.  
\* إسترجاع برمج صور وثائق خرائط فهارس .... إلخ من آلاف الأماكن و المخازن في جميع أنحاء العالم.  
\* الإتصالات والمشاركة في المصادر للتعاون والتواصل بين الأفراد و المؤسسات في مكان واحد أو في قارات مختلفة.

\* إستكمال بعض الأعمال التقليدية كالمراسلات السريعة.

\* وقد دخلت خدمات الإنترنت و تطبيقاتها في أمور عديدة من أبرزها ما يلي خدمة البريد الإلكتروني القوائم البريدية الإخباريات مجموعات النقاش الحوار والمحادثة الدخول عن بعد خدمة نقل الملفات شبكة الويب العالمية خدمة غوفر مؤتمرات الفيديو خدمة البحث.

عن المعلومات البحث عن الملفات و الوثائق البحث عن الأشخاص تصفح الملفات البحث عن اللعب و الترفيه مزاولة الأعمال على الإنترنت خدمة الأرشيف خدمة الإتصال الصوتي... إلخ . وفي ما يلي شرح موجز لأهم الخدمات التي أفرزتها الإنترنت:<sup>2</sup>

**البريد الإلكتروني:** الصور والتسجيلات وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني أي إرسال و إستقبال الرسائل الإلكترونية ولإستخدامها يشترط وجود برنامج.

<sup>1</sup> محمد محمود الحلية، التكنولوجيا التعليمية و المعلوماتية، ط1، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص178.  
<sup>2</sup> غالب عوض النوايسة، الإنترنت "الكتب الإلكترونية و الدوريات الإلكترونية"، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2011، ص37-38.

**الدردشة :** كتابة و تبادل الرسائل و المعلومات في إتصال مباشر يشبه البريد الإلكتروني التقليدي و خطوط الـ دردشة هي إرتباطات مفتوحة حيث يمكن لمجموعة من الناس الإتصال عمليا بشكل فوري و يمكن لمجموعة المشتركين مشاهدة أي فرد.

**خدمة البحث:** أو التقصي فمعظم حسابات الأنترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات وهو ما يعرف بـ خدمة التقصي.<sup>1</sup>

**ب- إستخدامات شبكة الأنترنت في المؤسسات :**

**دراسة السوق و التأثير على السوق :**

و ذلك من خلال مساهمتها في زيادة المؤسسة وكذا الموردين و البائعين و الموزعين وبذلك أصبح في إمكان أي مؤسسة أن تقوم بأكثر من مجرد إرسال المعلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر الأنترنت إذ يمكنها أيضا عمل دراسات عن الأسواق ودراسة أوضاع المنافسين.

**خدمات الإتصال :**

حيث ساهمت الأنترنت في تطوير هذا الجانب من خلال :

- الوصول إلي العميل في كل موقع ونقل المعلومات إليه بأقل تكلفة مع المحافظة على سرية المعلومات - توفير الوقت بإيصال الرسائل إلى المرسل إليه في أي مكان من العالم البريد الإلكتروني.<sup>2</sup>

**\*خدمات المؤتمرات المفتوحة:**

هي عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات عن بعد بين ممثلي المؤسسات عبر العالم، عن طريق نقل الصوت و الصورة عبر الأنترنت إلي أعضاء المؤتمر نفسه.<sup>3</sup>

**4-شبكة الأنترونات:** هي شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات مثل ftp و http وتستخدم خدمات الأنترنت مثل البريد الإلكتروني بحيث لا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، و محتوياتها تحددتها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني و تنظيم مساحات النقاش، و قاعدة بيانات للمعلومات و الخبرات وعليه فإن شبكة الأنترنت هي شبكة جديدة تعرف بالشبكة الداخلية أي تعمل داخل المؤسسة المعنية.

<sup>1</sup> غالب عوض النواصة، المرجع السابق، ص 38.

<sup>2</sup> عاطف السيد، لعولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار للنشر، القاهرة، 2011، ص 49.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

### أ - الخدمات التي تقدمها في المؤسسة:

\*نقل وتحويل الملفات : بفضلها يستطيع الموظف أو المسؤول في نقل الملفات من قسم لآخر ومن فرع إلى فرع و تحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام و الفروع.

\*المشاركة في الملفات : بحيث يستطيع العمال الحصول على المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة و متابعة المتغيرات التي تطرأ عليها بشكل يساعد على إتمام عمليات البيع و الشراء و معرفة وضع العملاء و الموردين وخطوط الإنتاج .

\*المشاركة في التطبيقات : قد يكون هناك ب ارمج تكلفتها غالبية الثمن فمن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع تلك الب ارمج على أحد الأجهزة و يقوم العاملون بالمؤسسة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة.<sup>1</sup>

\*إعتماد أفضل النظام: ففي هذه الحالة حدوث عطل في الجهاز فإن الباقي الأجهزة تقوم بالعمل والتغطية.

### 5- شبكة الإكسترنات :

هي شبكة المؤسسة الخاصة، التي تضم تلبية إحتياجات الناس من المعلومات و متطلبات المؤسسات الأخرى في بيئة الأعمال وتستخدم فيها تقنيات الحماية، و يتطلب الدخول إليها بإستخدام كلمة المرور وهي شبكة متعلقة بالمؤسسة، و غير موجهة للجمهور العام.

ويمكن تعريفها على أنها هي الشبكة التي تربط شبكات الأنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء و الموردين و مراكز الأبحاث التي تجمعهم شراكة عمل في مشروع واحد أو تجمعهم مركزية التخطيط و يؤمن لهم تبادل المعلومات و التشارك فيها دون المساس بخصوصية الأنترنت المحلية لكل شركة.

### أ- أهمية وجود شبكة إكسترنات في المؤسسة :

- تسهيل عمليات تبادل المعلومات و إقتناء ما يحتاجه المستفيد لدى المؤسسات و الشركات المعنية بالإكسترنات.

- متابعة قوائم الشراء و أحجام البضائع و المعلومات المتبادلة .

- تستخدم لربط مصادر الموارد البشرية المؤولة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة لكل الطرفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل مجد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، دط، 2008، ص156.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراني، شبكة المعلومات و الإتصالات، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص66.

## الفرع الثالث: أهداف التكنولوجيا الحديثة وخصائصها

### أولاً: أهداف التكنولوجيا الحديثة

للتكنولوجيا الحديثة أهداف تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تخفيض حجم الجهاز الإداري و تخفيض التكاليف.
- ✓ توسيع و تنشيط شبكة الاتصالات و إبتكار طرائق جديدة لها.
- ✓ تنمية و تطوير مهارات المدار و الموظفين و المستثمرين لتكنولوجية.
- ✓ تفرغ الإدارة للمهام الاستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية.
- ✓ التكيف و التأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.
- ✓ خلق سلع جديدة و تطوير طرائق و أساليب التسويق.
- ✓ إتخاذ القرارات بالمشاركة و السماح بدرجات أكبر من التفويض.
- ✓ توحيد النظرة والأسلوب تجاه القضايا التي تواجه الإدارة و المدير و بالتالي توحيد الحلول.
- ✓ فرز أنماط جديدة و متطورة من الإدارة.
- ✓ خفة الحركة و المرونة و السرعة في تطوير و الأداء و بالتالي رضا الزبون و المواطن الأمر الذي ينعكس النسيج الوطني والإجتماعي.

### ثانياً: خصائص التكنولوجيا الحديثة

هناك خصائص تتميز بها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة تميزها عن التقليدية و من أبرزها:

#### – التفاعلية:

وتطلق هذه التسمية على الدرجة التي يكون فيها المشاركين في عملية الإتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها ويطلق على ممارستها المتبادلة أو التفاعلية.<sup>2</sup>

#### – الإلتزامية:

و تعني إمكانية إرسال الرسائل و استقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تطلب من كل المشاركين أن يستخدمه النظام في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> بد الحمان تيشوري، فن الإدارة الحديثة، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا ، 2003، ص112.

<sup>2</sup> حورية بولعوي، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة منتوري -قسنطينة - 2007- 2008، ص ص 82-83.

– التوجه نحو التصغير :

تتجه رسائل الإتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها إلى آخر و بالشكل الذي يتلاءم مع ظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل و التحرك.

– قابلية التحويل :

و هي قدرة وسائل الإتصال على نقل المعلومات من وسط لآخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسائل المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس وهي طريقة لتحقيق نظام للترجمة الآلية.

– قابلية التوصيل و التركيب:

لم تعد شركات صناعة أدوات الإتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض، فقد إندججت أنظمة الإتصال وتحدث الأشكال و الوحدات التي تصنعها الشركات المتخصصة في صناعة أدوات الإتصال.

– الجماهيرية:

و معناه أن رسائل الإتصال قد توجه إلى مجموعة من الأفراد أو قد توجه إلى فرد بعينه سمحت للوسائل الجديدة للفرد أن يستقبل عن المجموع من حيث الرسائل التي يتابعها.

– الكونية:

البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الإتصال هي البيئة العالمية الدولية حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة و تعقد المسلك الذي يتدفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية من أقصى المكان في الأرض إلى أدناه إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم.<sup>1</sup>

– الشبوع و الانتشار:

ونعني به التوسع المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع و كل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها طرف ثم تتحول إلى ظروف وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص 83.

## الفرع الرابع: عوائد التكنولوجيا الحديثة وإيجابيات وسلبياتها أولاً: عوائد التكنولوجيا الحديثة

أتاحت التكنولوجيا الحديثة العديد من الخدمات لتلبية حاجة كل الأفراد نذكر بعضها في الآتي:

يتيح الحاسوب الشخصي من خلال استخداماته المتعددة قائمة ضخمة من الخدمات والمعلومات غير محدودة سواء للاستخدام الشخصي أو الاستفادة من المعلومات التي تقدمها بنوك المعلومات من خلال الربط بخط تلفزيوني مع هذه البنوك كما يوفر هذا الحاسب ما يلي:<sup>2</sup>

- الحصول على خدمات متخصصة من المعلومات وإجراء العمليات الحسابية المعقدة.

- تقديم إرشادات عن شراء السلع والبضائع وإتاحة الخدمات.

- تسهيل خدمات الشراء من خلال توفير الفهارس التي تصاحبها الصور و الرسوم التوضيحية و إصدار التعليمات و دفع النقود

\* يامتزج وسائل الإتصال السلكية و اللاسلكية مع تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني خلق عصر جديد للنشر الإلكتروني، حيث يتم طباعة الكلمات على شاشة التلفزيونية أو منفذ العرض المتمثل في الحاسب الإلكتروني لكي يتسلمه الفرد في مكانه، حيث يقترب مستخدم و النصوص الإلكترونية من المعلومات بالكمية و النوعية التي يرغبون فيها وفي الأوقات التي تناسبهم.

\* ظهور التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمة التلفزيونية مثل: خدمات التلفزيون التفاعلي عن طريق الكابل و الذي يتيح الإتصال ذو الاتجاهيين ويقدم خدمات عديدة.

مثل : التعامل مع البنوك و الشراء السلع وتلقي الخدمات وخاصة الأمنية و الرعاية الصحية وفي مختلف المجالات كذلك حققت خدمات الإذاعة المباشرة عبر الأقمار الصناعية قدرا هائلا من المعلومات بجودة ودقة.

\* ظهور العديد من خدمات الإتصال الجديدة مثل: الفيديو توكس، التيليتكست و البريد الإلكتروني والأقراص المدججة الصغيرة التي يمكن أن تخزن مكتبة عملاقة على قمة مكتب صغير وكذلك المصغرات وتطوير وصالت ونظام الليزر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حورية بولعويديت ، مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup> منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية و نظم المعلومات، د، دس، ص 15.

<sup>3</sup> منى محمد إبراهيم البطل، مرجع سابق، ص15.

## ثانياً: إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا الحديثة

### أ - إيجابيات التكنولوجيا الحديثة:

أهم إيجابيات التكنولوجيا الحديثة هي ما يلي:<sup>1</sup>

- نظام حديث للتعليم قادر على توفير جوهرية عريضة ملمة بمتطلبات العصر و مستويات أعلى أقل عدداً ولكن أكثر علماً ودراية.
- بحث علمي قادر على الإبتكار والتجديد وعلى تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- نظام كفاء لنقل المعلومات
- شبكة للطرق ووسائل النقل.
- مصادر للطاقة الوفيرة و الرخيصة .
- استثمارات مالية كافية.

### ب- سلبيات التكنولوجيا الحديثة:

أهم إيجابيات التكنولوجيا الحديثة هي ما يلي:<sup>2</sup>

- صعوبة تحديد السعر الحقيقي للتكنولوجيا المستوردة.
- عدم إمكانية التأكد من أن التكنولوجيا المستوردة هي أفضل التكنولوجيا المتاحة بسبب عدم توفر المعلومات عن البدائل المتاحة في السوق العالمي.
- إشتغال عقود نقل التكنولوجيا على شروط معوقة.
- تحديد وأحياناً منع تصدير المنتجات إلى أسواق معينة.
- نقل تكنولوجيا عتيقة أو مناسبة.
- الحد من المرخص له في الحصول على تكنولوجيا مكتملة أو إضافية من مصادر أخرى.

<sup>1</sup> محمود عيسى، التقنية الحديثة و إدارة الموارد البشرية، هيكلية وحجم الموارد البشرية، مجلة التدريب والتقنية، المجلد2، العدد1، ص23.

<sup>2</sup> عبد السلام محمد السيد، التكنولوجيا الحديثة و التنمية الزراعية في الوطن العربي، المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، الكويت، 1982، ص 79.

مع تطور وسائل الإتصال الإلكترونية وتعدد خدماتها أصبحت ظاهرة الإتصال عن بعد واحدة من المظاهر الأساسية التي تتسم بها المجتمعات الحديثة وقد أدى إمتزاج تكنولوجيا العن بعد إلى تفجر عصر جديد يعتمد على النشر الإلكتروني ونتج عن ذلك ظهور العديد من وسائل الإتصال الجديدة.

ومن خلال ما تم ذكره حول التكنولوجيا الحديثة يتضح أن لها دور هام تعزيز التنمية البشرية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية وذلك لما لها من خصائص متميزة وأنها الأكثر كفاءة من وسائل الإتصال التقليدية فتكنولوجيا الحديثة واسعة الانتشار تتخطى ذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت الإتصال إليها وسائل الإتصال القديمة.<sup>1</sup>

بناء على ماسبق نستنتج أن تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن الطريقة أو المنهجية التي يتم من خلالها التحكم في الكفاءات و المؤهلات التي بحوزة المؤسسة بهدف تحقيق النتائج المرجوة من وراء ذلك .

### المطلب الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

تعتبر ادارة تسيير الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية كدعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتسعى دائما لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع.

### الفرع الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية وأهميته

#### أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية

تهدف المنظمة من خلال تنمية وتسيير مواردها البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية لها، وبلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ويعرف تسيير الموارد البشرية بأنه " مجموعة من الأعمال، البرامج ، الإستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل الممكن للموارد البشرية، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة".<sup>2</sup>

كما يعرف " علي عبد الوهاب " تسيير الموارد البشرية بأنها: الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم،

<sup>1</sup> ميرة قدرى، فاطمة الزهراء بوعلاق، ر التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال السياسي-دراسة ميدانية في حركة مجتمع السلم نموذجاً- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2019-2020، ص44.

<sup>2</sup> دحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص23.

والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".<sup>1</sup>

تسيير الموارد البشرية اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".

ويرى " مهدف حسن " أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء في خدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها

وتحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

أما " مصطفى كامل " فيعرفها بأنها " العملية التي تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>3</sup>

أما " بيريتي " فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة وتطورها".<sup>4</sup>

### ثانياً: أهمية تسيير الموارد البشرية .

ازداد في الآونة الأخيرة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كذلك يعود لسببين رئيسيين هما:

-زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة كاستمرار النجاح.

<sup>1</sup> كامل عمران ، توفيق الداود: علم اجتماع التنمية ، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007-2008، ص34.

<sup>2</sup> مهدي . ح . ز، إدارة الموارد الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص16.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، بيروت، 1976، ص56.

<sup>4</sup> كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص78.

-اعتماد الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن أهمية الموارد البشرية في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 -محور فاعلية كل نشاط.
- 2 -تكلفة الموارد البشرية على عناصر التكلفة.
- 3 - كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- 4 -تتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- 5 -تتم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- 6 -تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- 7 -تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- 8 -تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

### الفرع الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية

يعمل المديرون وإدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة وظائف سياسات الموارد البشرية كالمجتمع ككافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير، يمكن القول بصفة عامة أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**1-الأهداف التنظيمية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعيم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

<sup>1</sup> يريف تيد، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة المحمية)، الجزائر، 2008، ص04.

<sup>2</sup> الزهرا حنيني، خديجة زنقي، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز-مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة احمد دراية أدرار، 2017/2018، ص40.

## 2- الأهداف الوظيفية :

حتى تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة للمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد، أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيؤثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً بتخطيط الموارد البشرية كاستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و... الخ، حتى تقدر الخدمات كالمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

## 3- الأهداف الإجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية ذلك استجابة للمتطلبات كالاتجاهات والتحديات الإجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، كما أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها.

## 4- الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للمعاملين كذلك بما يساعد على حمايتهم كالحفاظ عليه وتنمية قدراتهم وبقائهم تحفيزهم للعمل والإنتاج، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية كتحقيق الرضا الوظيفي لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا يسبب به من اهتمام الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: الوظائف الرئيسية لتسيير الموارد البشرية

إن نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهارتها العملية أثناء إنجاز مهامها وزيادة دافعيته للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز.

## 1- الإنتقاء والتوظيف:

يعتبر التوظيف عنصراً أساسياً في تسيير الموارد البشرية، إذ بواسطته تحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية.

<sup>1</sup> الزهرا حنيني، خديجة زنقي، المرجع السابق، ص41.

فهو على هذا الأساس "تدبير الاحتياجات من الفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي".<sup>1</sup>

فهذا في خضم الإعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل والمتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته فالتوظيف الصحيح "هو الذي يعتمد على طرق الإختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها".<sup>2</sup>

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية والتي تجسدت في الخبرة - التكوين والتوجيه، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه وبكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتنميتها، عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والإنجاز، أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب وقدراته واستعداداته وميوله، لهذا فإن هذه المبادئ تفقد فعاليتها في الإطار التنظيمي، إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية إطارها التكوين والخبرة والشهادة، عكس التوظيف بالطرق غير العلمية، التي تحددها المحسوبية والعشائرية والمحابة فيكون بذلك اختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب.

فعنصر الإختيار باعتباره من أهم مؤشرات العملية التوظيفية، شكل امتداد طبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة، يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل "فعنصر الإختيار يحتل دورا طليعيا في العملية التوظيفية، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة".<sup>3</sup>

فهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي:

- إن عملية الإختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.
- إن فعالية نظام الإختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

<sup>1</sup> هاشم ، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل للطباعة والنشر، 1979، ص266.

<sup>2</sup> راشد ، أحمد عادل :مذكرات في إدارة الأفراد-دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط2، بيروت، 1981، ص153.

<sup>3</sup> أحمد بو شبيحة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2000، ص81.

- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الإختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة، وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه وليس للمنظمة.

- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية و يجعل أمر تدريبه سهل.<sup>1</sup>

## 2-التكوين وتدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله".<sup>2</sup> وبهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تغيير سلوك الفرد و اتجاهاته " تنمية الاتجاهات" في إطار تنمية المعارف و المعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

-تحسين مستويات الأداء، الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية؛ ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفة باعتبار أن التدريب هدفا محدد وموضوعيا قابل للتطبيق، في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيد".<sup>3</sup>

فهذه المبادئ: الهدف -الشمول -التدرج " أو الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية، إذ جسدت بدورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها؛ فكما يقول "كيركبا تريك": " إن هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص82.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص211.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيحة، المرجع السابق، ص262.

التي اكتسبها المتدربون، ومعرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه التدريبية، مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها".<sup>1</sup>

فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي تحسين وترشيد البرامج التدريبية مستقبلا، في إطار تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب؛ فمن هذا المنطلق تشمل عملية التقويم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- تقويم محتوى البرامج.

- تقويم إمكانيات التدريب وقدراتهم ومهاراتهم.

- تقويم أثر التدريب على أداء المتدرب.

### 3- الحوافز:

تشكل الحوافز " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم".<sup>2</sup>

فهو العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بالجدوى؛ ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد، فأتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال، في إطار نظام الأجر بالقطعة والذي يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته، فالعامل اقتصادي بطبعه، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية، ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة " فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية".<sup>3</sup>

فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، فقد تكون هذه الحوافز فردية تمنح للعمال حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية، فيحكم هذا النوع من الحوافز افتراضين

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 279.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيعة، المرجع السابق، ص 158.

<sup>3</sup> الجليلي، حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 100.

الأول: أن العاملين يريدون المال. والآخر: أن العامل على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال.

رغم أن ما يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الفرد عن عمل الآخرين لأن ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على أعمال كل فرد.

أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة "وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة"<sup>1</sup>.

فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح، الأمر الذي يصبغ على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية أكثر مما هي مادية، في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

ذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل. فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه، كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي.

## الفرع الرابع: المهام والمسؤولية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

### أولاً: المهام والمسؤولية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية:

سنقوم في ما يلي بوصف المهام والمسؤوليات التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية وهي:<sup>2</sup>

#### 1 - قسم التوظيف: يتولى هذا القسم مهام رئيسية كالتالي:

أ - مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، والوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف التي يشغلونها.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، المرجع السابق، ص306.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص ص17-18.

- ب - وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة كالإشراف على تنفيذها.
- ت - إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- ث - الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين
- ج - الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- ح - التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين كالترقية كالمكافآت.
- خ - استكمال اجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات كالفصل من الخدمة ومكافأة نهاية الخدمة.

## 2 - قسم علاقات العاملين: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- أ -دراسة شكاوي وتظلمات العاملين كاقترح البدائل والحلول.
- ب - اجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين.
- ت -الحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- ث -التفاوض مع النقابات العمالية للتواصل الى أفضل الشروط التي ترضى العاملين وإدارة المنشأة.

## 3 - قسم التدريب: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- أ -دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المنشأة.
- ب-تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المنشأة كالإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- ت - إجراء الإتصالات بالمعاهد كالجامعات كالمراكز التدريبية لتكفير الكفاءات كالمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء المنشأة أو خارجيا.
- ث -وضع ميزانية التدريب السنوية للمنشأة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

## 4 - وحدة الصحة والسلامة:

- أ - اقتراح وسائل إجراءات الصحة والأمن للمعاملين
- ب-الاستعانة بالخبراء كمدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.

ت -الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة كالسليمة لتفادي الحوادث والكوارث.

ث -مراقبة تنفيذ برنامج الصحة السليمة بشكل مستمر للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

## 5 - قسم البحوث: يتولى قسم البحث اجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالآتي:<sup>1</sup>

أ -اجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.

ب -اجراء دراسات الاتجاهات العاملين.

ت -اجراء دراسات تتعلق بالرضاء الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.

ث -اجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية، المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.

ج -اقتراح الأنظمة وتعديلها كالحاصة بالعاملين.

ح -اجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المنشأة.

## ثانيا: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية

### أ/-تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية:

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدل تأثير العوامل البيئية على أهداف إدارة الأفراد، واستراتيجياتها والاهتمامات الرئيسية، هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة وفي هذا الصدد يتعين متابعة كتقييم العوامل كالمغيرات الداخلية المؤثرة في أداء منظمة بهدف كشف نقاط القوة وكيفية استغلالها، وهذا متابعة كتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها كما يلي:<sup>2</sup>

مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقة الإدارة في مستويات الإدارة العليا والوسطى كالتنفيذية، وهذا يؤثر على فعالية التصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، المرجع السابق، ص19.

<sup>2</sup> احمد السيد مصطفى، تحديات العولمة كالتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص 120 .

مدى توفر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المنظمة حيث تتألم ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لنحتهم على سلوكيات تساهم في أداء فعال على نطاق الفردي والجماعي.

مدى تكفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية ومدى فعالية الهيكل التنظيمي.

ويشكل هذا التحميل أساسا لما يكون أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجيهات إستراتيجية قادمة، ويمكن إظهار العوامل المؤثرة على الموارد البشرية من داخل المنظمة فيما يلي:

-عقلية المسيرين ودرجة انفتاحهم وعلاقتهم العامة.

-إمكانية المنظمة المادية.

- استراتيجية المنظمة العامة.

-المزيج السمعي داخل المنظمة.

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في سبيل تحقيق الإنتاج، الذي تتقدم به المنظمة الى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

### ب/-أثر العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية في المنظمة:

يقصد بالعوامل الخارجية للمنظمة، كالتى تمثل الإطار الذي تتحرك فيه ومن ثم إدارة الأفراد بها، فعلى المنظمة التكيف مع هذه العوامل ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بما يحقق مصلحة كافة الأطراف ومن بين هذه العوامل نذكر:<sup>1</sup>

### أولاً: العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، والنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث انواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة على كفاءة إدارة الأفراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها.

<sup>1</sup> علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الأفراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص26.

### ثانيا: العوامل الحضرية والإجتماعية

هناك العديد من المؤثرات الإجتماعية المؤثرة على الموارد البشرية فهي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل المدى وعليه يجب على المسير أن يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤثرات الإجتماعية السائدة ليستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي النهاية لا بد أن يقرر ما إذا كانت انماط السلوك الماضي سوف تتغير ام لا، ومن أمثلة ذلك نماذج القوى الإجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات إدارة الأفراد في المنظمة المختلفة:

-العلاقات الإجتماعية والصلات الشخصية القوية.

-المؤثرات السكنية.

### ثالثا: العوامل الاقتصادية

ان المناخ الإقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فإن الكثير من المديرين غير المؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل: المستوى العام للنشاط الإقتصادي الذم يقاس بالعديد من المؤثرات التي تستقى في مجال إدارة الأفراد لقياس المستوى العام للنشاط الإقتصادي، حجم العمالة الإجمالية، أو نسبة البطالة، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية في الإعتبار عن اتخاذ القرارات في المنظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

### رابعا : العوامل السياسية والقانونية

-ان النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء تمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات الإدارة وبالتالي على كفاءتها، مثال على ذلك اختيار الرؤساء والقادة، يخضع لي أسس والكفاءة والقدرات، كذلك يجب الأخذ بعين الإعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على الأعمال وسياسات المنظمة واستراتيجيتها الداخلية من ناحية أخرى اصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة حيث انها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل وفقه الموارد البشرية وتلازم تطبيق القوانين التي تهم العمال.

### خامسا: العوامل التكنولوجية:

- المجتمعات المقدمة تقنيا كالتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية كالاقتصادية والعملية لهذا البلد أو ذلك، أن التقنية المسطرة منذ عقد من الزمن والمتقطع استمرارها هي تقنية المعلومات والتي تتميز ب:<sup>1</sup>
- سرعة التطور.
- سرعة التأثير كالانتشار.
- مقيدة و خطرة.
- ان نظرة الموارد البشرية وامكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون اشد اختلافًا لسببين رئيسيين هما:
- الانتشار السريع لتقنية التجارة العالمية.
- العولمة واتفاقية التجارة العالمية ويمكن تقسيم تأثير التكنولوجيات الحديثة على الموارد البشرية:

#### 1. تأثير التكنولوجيا الكمي على المورد البشري:

عن التطور السريع في إدخال التوماتيكية كالصناعية كالإدارية والجدية وانخفاض عمر العمل أدى الى إنخفاض الطلب على اليد العاملة.

#### 2. تأثير التكنولوجيا على نوعية الموارد البشرية:

إن دخول المعلوماتية على المنظمات في بداية الثمانينات وتوسعها في التسعينات أدى الى رفع الحد الأدنى للمتطلبات مستوى العمل الذي يقف وراء الآلة ويرقب عدد من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام ب:

- لغة البرمجة أو أكثر و الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها والتحميل الإحصائي والعددي ولغة أجنبية أو أكثر. وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خرجي الجامعات والمعاهد.

فعله تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية. إلى نظرة حديثة تولى هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى، وأصبحت مختلف المنظمات تضم مصلحة أو قسم مختص بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال ومحاوله وسب رضاه وتأييده، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف و الممارسات سواء على المستوى الإداري أو تنفيذي إذ تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة موقعا هاما

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 27.

في هيكلها التنظيمي، تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمنظمة ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة وإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التنفيذية التي تلتزم بتنفيذها.

وتعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أولى هذه الوظائف التي تعمل المنظمة من خلالها على تخطيط واستقطاب الأفراد اللازمين والاستفادة منهم وفق جملة من المقاييس المحددة مسبقاً، والتي تراعي الفروق الفردية والقدرات التي تميز الأفراد التي تحتاجهم المنظمة والتميز بينهم باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما تعتبر وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية ووظيفة فعالة لإدارة الموارد تساهم بدورها في استخدام أقصى طاقات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء وفق أدوارهم أهداف المنظمة والتكيف مع المحيط الخارجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة التكنولوجيا الحديثة بتسيير الموارد البشرية

لتطور في مجال التكنولوجيا الجديدة وخاصة تكنولوجيا الشبكات المعلوماتية (الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنانت) نتج عنه تحول وتطور طرق تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات وظهور مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية واستخداماته في مختلف مجالات نشاط وظيفة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: التوظيف الإلكتروني

التوظيف الإلكتروني شيدت وسائل البحث عبر الإنترنت تطورا كبيرا حيث ساعد هذا التطور أصحاب الشركات على تلبية ، متطلباته الخاصة بسرعة وفعالية عند البحث عن المرشحين المختلفين للوظائف. فمن التوظيف عبر شبكة الإنترنت إلى كشف الرواتب الرقمي، أصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في مهام الموارد البشرية.<sup>3</sup>

يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني: "استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعمقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع".

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص28.

<sup>2</sup>

<sup>3</sup> عبدالقادر قوادي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2015-2016، ص86.

يرتبط انتشار تبني مفهوم التوظيف الإلكتروني بتطور البنية التحتية الخاصة بشبكة الإنترنت، فدول تتمتع بمعدلات انتشار عالية للإنترنت سيكون نصيبها من التوظيف الإلكتروني أكبر نسبياً مقارنةً مع دول أخرى لا تتمتع بنفس المستوى من انتشار الشبكة فيها.

كان يعتمد الإنترنت سابقاً وقاعدة تستعمل خاصة لتوظيف المتخصصين في الإعلام الآلي والشبكات، لكن مع زيادة استعمالات الإنترنت، أصبحت أبواب هذه المواقع مفتوحة لكل أنواع التخصصات، خاصة منها "الإطارات والمتخرجين الجدد".

يؤكد بعض المدراء أنهم يلجؤون عادة لاستعمال التوظيف الإلكتروني بنسبة 35 %، أما البعض الآخر فيلجؤون أحياناً إلى التوظيف الإلكتروني إضافة إلى التوظيف التقليدي بنسبة تتراوح 16%. إذ يؤكد 76 % من المدراء أن منظماتهم لا تملك مواقع توظيف خاصة بها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

لقد تزايدت أهمية استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية باعتباره وسيطاً يساعد الموظفين في إنجاز مهامهم المرسومة، إذ أن الحاجة لتوفير معطيات دقيقة و في الوقت المناسب يتطلب من الإدارة تطوير أنظمة المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيها ففي ضوء الأوضاع الجديدة الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجال الإدارة العامة، يمكن وصف الإدارة الإلكترونية على أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب و الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة و التغيير المستمر، وهي تتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

-نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و يستوعب تقنياته المتجددة، و يطبق آلياته الفعالة.

-ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات وعصر العولمة و الإنترنت والاتصالات.

-بناء فكري جديد يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية والذي يشمل أفكار وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والتوجهات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية والعملية وما ينبعث عنها من نظم ومنظمات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص87.

<sup>2</sup> Dianna L. Stone, Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM), Human Resource Management Review 23 (2013), p2.

إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية و المادية و البشرية و المعنوية، ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن نموذج الإدارة التقليدية، و تعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.<sup>1</sup>

حيث يعرف مجال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية والتي تستخدم التكنولوجيات الجديدة وخاصة تكنولوجيات الإنترنت الداخلية العمومية وذلك من أجل وضع تطبيقات ديناميكية والاستفادة منها، و يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بأنه عملية اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها: التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات والتقاعدات... وبالتالي فإنه يقصد بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية عملية لجوء المنظمات إلى التكنولوجيات الجديدة في تسييرها لمواردها البشرية معتمدة على أساساً:<sup>2</sup>

المشاركة في تبادل معلومات الموارد البشرية و معالجتها من خلال إمكانية الحصول عليها مباشرة من طرف كل من الموظفين والمسير.

القيام بوضع هيكل تنظيمي جديد للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية. و يمكن تلخيص مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>3</sup>

**1-السجلات والإدارة:** يؤدي استخدام الحاسوب في ميدان الإدارة إلى توفير الوقت والجهد مع الزيادة في الدقة، كما يؤدي إلى زيادة الرقابة وإمكانية تجميع التقارير في أقل وقت ممكن، الذي يساعد بدوره عملية اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت والزمان المناسبين.

**2-إدارة المرتبات:** ومن فوائد استخدام أنظمة الحاسوب في هذا المجال:

-ازدياد الدقة والسرعة في إعداد مكافآت و مستحقات العاملين و صرفها في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص323.

<sup>2</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص327.

<sup>3</sup> Stefan Strohmeier, Research in e-HRM: Review and implications, Human Resource Management Review 2007, p20.

-إمكانية مقارنة ما تدفعه المنظمة من رواتب للإدارات المختلفة في كافة وحداتها أو فروعها.

-المساعدة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعمل بالعلاوات والامتيازات المقترح منحها للعاملين.

-تيسير إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة لرواتب الموظفين واكتشاف الأخطاء، إن وجدت، في أقصر وقت و العمل على تصحيحها.

**3-الإختيار والتعيين:** إن الاستخدام أنظمة الحاسوب في مجال الإختيار والتعيين فوائد كبيرة منها:

تخزين المعلومات عن كافة المرشحين للوظائف المختلفة، و استعادة هذه المعلومات عند الحاجة بأسرع وقت ممكن.

-إجراء المقارنة بين مؤهلات المرشحين لإختيار المرشح المناسب، الذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات و تخفيض التكاليف المكتبية .

**4-برامج إعداد المهارات:** يساعد استخدام الحاسوب أنظمة إعداد المهارات في عملية تحديد أهدافها و توفير الوسائل اللازمة لتحقيقها، و الذي تكون نتيجته توزيع العاملين في الوظائف المناسبة له، كل حسب تخصصه و مهاراته المكتبية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: لتسيير الإلكتروني للمسار المهني

تعدد تطبيقات التسيير الإلكتروني للمسار المهني في مجال تنظيم الحركة الداخلية والعالمية، حيث لم تمس التكنولوجيات للإطارات، من أجل إعطاء سلطة أكبر للعمال في تسيير مسارهم المهني المختلفة مجال تسيير الكفاءات إلا حديثا، إذ تعتبر مجموعة البرمجيات المدججة في تسيير الموارد البشرية حديثة ولا تزال تحت حيز التنفيذ في المنظمة، لكن مؤخرا نلاحظ تطور وارتفاع في الحركة الداخلية من خلال وسائل النشر الخاصة بالمناصب المهمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Lochard, La Formation à Distance « ou la liberté d'apprendre », éditions d'organisation, Paris, France, 1995, P15.

<sup>2</sup> Gary Dessler, Julie Bulmash, Human Resources Management in Canada, Prentice Hall, Toronto, Canada, 2008, p57.

## أولاً: الحركية الداخلية للعمال شفافية ومرونة أكبر

الفكرة ليست حديثة ولم تظهر بظهور الأنترنت فقط وإنما كانت تستعمل قبل ذلك. حيث كاف يوجد في بعض المنظمات خطوط عرض العمل وهو عبارة عن مجموعة من التقنيات الإعلامية التي تستعمل وسائل الاتصال الحديثة. لكن توسعت فكرة التسيير الإلكتروني وتخصصت أكثر، بظهور الأنترنت والأنترانت، التي أعطت للموارد البشرية فرصة الاختيار في سوق العمل، مما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالتوظيف الداخلي، لتجنب فقدان مواردها وتوجهها نحو المنافسة.

### استخدام الشبكات

من مميزات استخدام الشبكات في تطوير المسار المهني ما يلي:

- تقوم بتأطير وتعميم المعلومات داخل المنظمة، فمثلاً عندما تضع مديرية الموارد البشرية عرض عمل عبر انترانت المنظمة، ففي بضع ثوان يصبح هذا العرض متاح وقابل للاطلاع من قبل مجموع العاملين في المنظمة.
- تسمح للمساهم أو الشريك بالترشح لمنصب ما بطريقة طبيعية بدلا من القيام بتحرير طلب رسمي يمر على مسؤوليه.<sup>1</sup>

### مركز المسارات المهنية:

تلجأ بعض المنظمات المتطورة إلى وضع ما يعرف بمركز المسارات المهنية الموجه للإطارات والكفاءات في المنظمة، وهو عبارة عن "موقع يوضع تحت تصرف العمال، ويتضمن على مجموعة من الرغبات التي تخص المسار المهني للموارد البشرية. أين يقوم العمال الراغبين بالترقية أو بالترشح لمنصب آخر يرغب به، يملأ هذه الاستمارات حسب الشروط اللازمة، ثم تقوم المنظمة بتصنيف هذه الاستمارات ودراستها حسب احتياجاتها. وهكذا وبفضل هذه التطبيقات يصبح المورد البشري مسؤول على تخطيط مساره المهني، بدلا من مجرد الترشح إلى وظائف قد تكون أصلا غير موجودة.

### التقييم الإلكتروني

تعتمد المنظمة في هذا النوع من التطبيقات على مرجعية محددة من الكفاءات، إذ تسمح بتقييم المورد البشري في أوقات محددة من حياتها المهنية. إذ يستطيع العمال الاطلاع على الاستمارات التقييم المملوءة من طرف المسيرين عبر الأنترنت، وإضافة الملاحظات أو الاقتراحات فيما يخص الأهداف للسنة المقبلة.

<sup>1</sup> عبدالقادر قوادي، المرجع السابق، ص 96.

ونظرا لأهمية وظيفة التقييم، أصبحت المنظمة تهتم بكل ما هو حديث ويخص هذه الوظيفة، ومن بين تطوراتها الأخيرة: التقييم الإلكتروني الذي ينص على مبدأ أساسي هو أن يملأ المقيمون استمارة الأسئلة مباشرة على الموقع ثم يرسلونها إلى المتكفل بالتقييم، إذ تتضمن وظيفته مطابقة النتائج "الأجوبة" بالمرجعية المتوفرة لديه، وهو عبارة عن نظام من كلمات السر التي تحدد إمكانية الدخول إلى قاعدة البيانات من خلال سرية البيانات. من أهداف هذا النظام تسيير المهام الإدارية التقليدية لهذه الوظيفة. لكن تطبيق مثل هذا النوع من البرامج السرية يتطلب رغبة وعمل حقيقي من طرف الإدارة وكذا العامل.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1-دراسة زينب فرج الله، ليليا بن صويلح، (2021)، بعنوان: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، المجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد06، العدد02، مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945 (الجزائر).

تندرج هذه الدراسة في الدائرة التحليلية توظف المنهج الوصفي لمقاربة ابعاد الموضوع ومناقشة العلاقة بين متغيراته ذات الطبيعة التكنولوجية والبشرية، وقد تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن للتكنولوجيا دور محوري في تحقيق جودة أداء المورد البشري من خلال بلوغه مستويات عالية من الدقة في الإنجاز، السرعة في الأداء بكل احترافية، والدافعية للإنجاز بكل فعالية وكفاءة، الامر الذي يعكس لا محال بمنتهى الإيجابية على الأجواء العامة للمناخ التنظيمي وعلى البناء المؤسساتي بمختلف هيئاته وعملياته التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا الحديثة تساهم على تمكين المورد البشري من خلال فكرة الإثراء الوظيفي باعتمادها على اللامركزية في التسيير وجعل الوظائف آلية الإنجاز باستخدام مختلف المعدات والبرمجيات التي تسرع وتسهل الحصول على المعلومات في أي وقت. أن التغيير التكنولوجي في المنظمة يتطلب تنمية مورد بشري قادر على التكيف مع متغيرات الوظيفة، وذلك لضمان الاستفادة منها باعتبار المورد البشري هو المحرك الأساس لها.

<sup>1</sup> عبدالقادر قوادي، المرجع السابق، ص ص97-98.

2-دراسة علي راضية، بولفراخ نسرين، (2021/2020)، بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA -برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-

-إن الأهداف المرجوة من هذا البحث تتمثل في التعريف بالمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا دراسة مواضيع تخص مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية الاستفادة منه في تسيير الموارد البشرية، معرفة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنك الخارجي الجزائري BEA . فالدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجزء التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي الذي يقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي كان الأداة المستعملة في جمع البيانات الأولية مستعملين في ذلك برنامج (Spss). فقد مت التوصل إلى وجود ارتباط قوي بين المحور التابع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأبعاد تسيير الموارد البشرية ووجود دور معنوي عند مستوى 0.05 لجميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية محل الدراسة مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثر على تسيير الموارد البشرية في البنك الخارجي الجزائري برج بوعريريج.

3-دراسة دقة حنان الريحان حميدات و فريال، (2020/2019)، بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف هذه الدراسة التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيع 57 استبانة على عينة من الموظفين وقامت بالمعالجة الإحصائية بالإعتماد على برنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تفعيل أداء الموارد البشرية، و تتبنى شركة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة تكنولوجيا معلومات متطورة، ويحقق المورد البشري أداء متميز.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1-دراسة منى طلعت حسن عبد العالي، (2022)، بعنوان: أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة اتحادات الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، عدد 3، معهد سيناء العالي للدراسات النوعية، القاهرة. هدف البحث الى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات الموارد البشرية وآثر ذلك على أدائهم الوظيفي ، ومع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنامي التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية . حيث يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع البيانات المتعلقة بهم ومعالجتها ونتاج معلومات دقيقة تساعد اداره الموارد البشرية على متابعه حركه العاملين من بداية عملهم الى خروجهم من المؤسسة وكل ما يتعلق بهم داخليا مما يمكنها من اتخاذ قرارات اكثر كفاءه وفعالية كقرار تقييم أدائهم.

ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء دراسة ميدانية على عدد من شركات السياحة ببورسعيد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تم من خلال تصميم استمارات استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين والمدراء بها وذلك لقياس أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية على تنمية مهاراتهم الأدائية. وقد توصلت الدراسة إلى ان لنظام تكنولوجيا المعلومات أثر مباشر على كفاءه وفعالية أداء الموارد البشرية، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل عمليات الإتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بشركات السياحة، كما اظهرت الدراسة ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بمواكبة التغييرات المتسارعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في الشركات السياحية.

2-دراسة عجلان بن محمد الشهيري، (1999)، وبمعنوان ب: " التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة، في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، المملكة العربية السعودية.

تناولت هذه الدراسة الإشكالية النابعة من أثر استخدام تكنولوجيا الإتصال على الأعمال المكتبية في الأجهزة الحكومية، من وجهة نظر الموظفين ومواقفهم نحو هذه التكنولوجيات، فيما يتعلق بالإنتاجية وتحسين أساليب الإتصال ومحيط العمل، واتبع المنهج الوصفي، كما استعان باستمارة استبيان مكونة من تسعة وعشرين ( 29

( سؤالاً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا الإتصال لها آثار إيجابية على مستوى الأداء ونوعية الإتصال حسب نظرة الموظفين دائماً.

3-دراسة لمان عبد الرزاق، (2021)، بعنوان: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية والتدريب" دراسة ميدانية وتحليلية في شركات نفط البصرة، قسم التدريب والتطوير"، كلية العلوم الاقتصادية، العراق.

تحت إشكالية ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في قسم التدريب والتطوير في شركات نفط البصرة؟

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية والتدريب في قسم التدريب والتطوير شركة نفط البصرة، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي. التعرف على أنظمة الموارد البشرية والتدريب المستخدمة حالياً في المؤسسة التعليمية وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو إستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية والتدريب، إعطاء صورة عن واقع إستخدام التكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها، الخروج بتوصيات حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والتدريب ، إستخدام الباحث إستبيان مكون من73فقرة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها هناك وضوح لدى عينة الدراسة الأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والتدريب، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة، تدعم إدارة شركة نفط البصرة عملية التحول إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والتدريب، تتوفر بنية تحتية لدى مراكز التعليم المستمر في شركة نفط البصرة بالدراسة تعتبر كافية عملياً للتحول إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والتدريب ويعلل الباحث ذلك بسبب ازدياد الإعتماد بشكل كبير على إستخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

4-Arbab Gul, Muhammad Ali Ahmad,(2021) : The Role of Information Technology in Human Resource Management: Empirical Evidence from Public Sector of Pakistan, Faculty of Economic And Business, Airlangga

**University, Surabaya Indonesia Jl. Airlangga No.4, Airlangga, Kec. Gubeng, Kota SBY, Jawa Timur , Indonesia.**

(أرباب جول، مُحمد علي أحمد، (2021) : دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: أدلة تجريبية من القطاع العام في باكستان، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة إيرلانجا، إندونيسيا).

من إجراء الدراسة الحالية لتحديد الدور الرئيسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في جميع إدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام العاملة في باكستان، وتبين أن تكنولوجيا المعلومات قد غيرت عمليات ووظائف الموارد البشرية قسم. النتائج: تم إجراء الدراسة الحالية لتحديد الدور الرئيسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في جميع إدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام العاملة في باكستان، وتبين أن تكنولوجيا المعلومات قد غيرت عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية. قيود/آثار البحث: تم اعتماد استبيان المسح؛ تم توزيع 300 استبيان، منها 235 ردًا بمعدل استجابة 78%. الآثار العملية: تم إجراء تحليل الحدار بسيط للتحقق من دور تكنولوجيا المعلومات في قسم الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الباكستاني، وبالتالي وجد دور إيجابي لتكنولوجيا المعلومات.

**5-Jyoti Rohilla, (2017): Role of Information Technology in Human Resources Management, International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology.**

(جيوتي روهيلا، (2017): دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، المجلة الدولية للأبحاث المتقدمة والأفكار والابتكارات في مجال التكنولوجيا.)  
تتضمن هذه الدراسة لمحة موجزة عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. يعرف كبار المديرين التنفيذيين قوة وضع الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات (IT) للوصول إلى هدف المنظمة. إن استخدام معدات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لا يساعد فقط على استكمال هدف المنظمة ولكن أيضاً على تحسين تقييم العمل.

**المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة**

سنعرض في هذا الجدول التفصيلي أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الاسطر السابقة.

الجدول (1) : يوضح اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
زينب فرج الله، ليليا بن صويلح	منهج دراسة الحالة	<p>- مقال بمجلة علمية</p> <p>تناولت الدراسة التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري.</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى المجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945 (الجزائر).</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2021.</p>
علي راضية، بولفراخ نسرين	المنهج الوصفي، المنهج التحليلي	<p>- رسالة ماجستير</p> <p>تناولت الدراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري</p> <p><b>BEA -</b></p> <p>-تمت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج-</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2021/2020</p>
دقة حنان الريحان، حميداتو فريال	المنهج الوصفي التحليلي	<p>- مذكرة ماستر</p> <p>- تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-</p> <p>وحدة ورقلة-</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2020/2019</p>

<p>-مقال بمجلة علمية</p> <p>-تناولت الدراسة أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد.</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى مجلة اتحادات الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 3، معهد سيناء العالي للدراسات النوعية، القاهرة.</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2022.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة</p>	<p>منى طلعت حسن عبد العالي</p>
<p>- رسالة ماجستير</p> <p>-تناولت الدراسة التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة، في الأجهزة الحكومية.</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد، المملكة العربية السعودية.</p> <p>-تمت الدراسة سنة 1999.</p>	<p>-تم إتباع منهج الوصفي التحليلي</p>	<p>عجلان بن محمد الشهيري</p>
<p>- مذكرة ماجستير</p> <p>-تناولت الدراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية والتدريب " دراسة ميدانية وتحليلية في شركات نفط البصرة.</p> <p>-تمت الدراسة على مستوى قسم التدريب والتطوير"، كلية العلوم الاقتصادية، العراق.</p> <p>-تمت الدراسة سنة 2021.</p>	<p>تم استخدام منهج تحليل معطيات</p>	<p>لمان عبد الرزاق</p>
<p>-مقال بمجلة علمية.</p> <p>-الدراسة باللغة الإنجليزية</p> <p>-تناولت ور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: أدلة تجريبية من القطاع العام في باكستان.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>Arbab Gul, Muhammad Ali Ahmad</p>

<p>-تمت الدراسة على مستوى كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة إيرلانجا، إندونيسيا. -تمت الدراسة سنة 2021.</p>		
<p>-مقال بمجلة علمية. -الدراسة باللغة الانجليزية -تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. -تمت الدراسة على مستوى المجلة الدولية للأبحاث المتقدمة والأفكار والابتكارات في مجال التكنولوجيا. -تمت الدراسة سنة 2017.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p><b>Jyoti Rohilla</b></p>

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### ✓ تشخيص الدراسات السابقة و علاقتها بموضوع الدراسة

من خلال ما قمنا به من استعراض وتلخيص لبعض الدراسات السابقة تبين لنا أنها تشترك مع موضوع الدراسة، فهي تشكل لنا أساس للاستفادة أكثر و التوصل إلى نتائج البحث فالعلاقة تمكن في أن موضوعنا والدراسات السابقة تحول كلها حول هدف واحد ألا و هو الأهمية التي تكتسبها التكنولوجيا الحديثة وتسيير الموارد البشرية. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو:

رغم استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وهي تعتبر امتداد لها من حيث التأطير النظري لمفاهيم التكنولوجيا الحديثة وتسيير الموارد البشرية، لم تتعرض معظم الدراسات الى وضع اجراءات للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بما يساهم في تسيير الموارد البشرية بشكل خاص وانما ربطته بتكنولوجيا المعلومات بالضبط.

-ربطت بعض الدراسات تسيير الموارد البشرية بمداخل أخرى ومتغيرات أخرى ولذا جاءت هذه الدراسة لتظفي منظورا لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسيين في مجال الدراسة، وتعد استكمالا لمسيرة البحث في مجال التسيير من خلال تناول النقاط التالية:

-تحديد ماهية وأشكال التكنولوجيا الحديثة وربطه بتسيير الموارد البشرية.

-تناولت عدة دراسات المقابلة لدراسة لإمكانية استغلال ودور ضغوط العمل بحيث كان له حظ كبير في حين أن الدراسة الحالية تناولت أداة القياس الاستبيان لمتغير التكنولوجيا الحديثة وفق عينة الدراسة، بينما قدمت بعض الدراسات الشكل التطبيقي لتسيير الموارد البشرية وبناء عليه تحاول الدراسة الحالية تقديم شكل تطبيقي ممنهج يعكس وبشكل أكبر الواقع وفق معلومات العينة المدروسة.

### خلاصة الفصل:

يستعرض هذا الفصل تأثير التكنولوجيات الحديثة على تسيير الموارد البشرية، مع التركيز على التحديات التي تفرضها هذه التطورات التقنية في قطاع الاتصالات. أبرز ما يواجهه الموظفون هو الحاجة إلى التكيف المستمر مع الابتكارات التقنية التي تتطلب من المؤسسات توفير تدريب مستمر وتعزيز قدرات الموظفين على

التعامل مع هذه التغييرات. التكنولوجيات الحديثة لا تقتصر على تغيير الأدوات والأنظمة، بل تمتد إلى تغيير طبيعة العمل نفسه، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات جديدة لإدارة التغيير.

يحلل الفصل كذلك دور الإدارة في تسهيل عملية التكيف، من خلال تبني سياسات تدريب فعالة وضمان بيئة عمل داعمة. يُظهر الفصل كيف يمكن أن تؤدي التكنولوجيات الحديثة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية بشرط إدارة هذه التحولات بشكل سليم. ويؤكد على أهمية إحداث توازن بين استخدام التكنولوجيا وتعزيز الكفاءة البشرية لضمان استمرارية النمو والتنمية داخل المؤسسات.

الفصل الثاني الفصل الثاني  
دراسة حالة وكالة موبليس غرداية

### تمهيد:

في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت التكنولوجيات الحديثة عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار. يعتبر تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة في مؤسسة موبليس، كشركة رائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، موضوعاً ذا أهمية كبيرة. تتجلى أهمية هذا الموضوع في الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتطوير قدرات الموارد البشرية داخل المؤسسة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التأثيرات الإيجابية والسلبية للتكنولوجيات الحديثة على مختلف جوانب عمل مؤسسة موبليس، مع التركيز على كيفية تحسين أداء المؤسسة وتلبية احتياجات السوق المتنامية في قطاع الاتصالات.

المبحث الأول: الطريقة وأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة موبيليس

الفرع الأول : التعريف بمؤسسة موبيليس Mobilis:

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر وهي فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر، استقلت عن الشركة الأم وتم الإعلان عن نشأتها في أوت سنة 2003 وأصبح لها هيكل تنظيمي بالشكل القانوني والاستقلالية الفعلية كانت في جانفي 2004 وقد تم إنشاء أول إدارة مركزية في جويلية من نفس السنة. وهي شركة ذات أسهم تأسست برأسمال قدره 100 مليون دج. وحالياً يصل رأسمالها إلى 25 مليار دج.

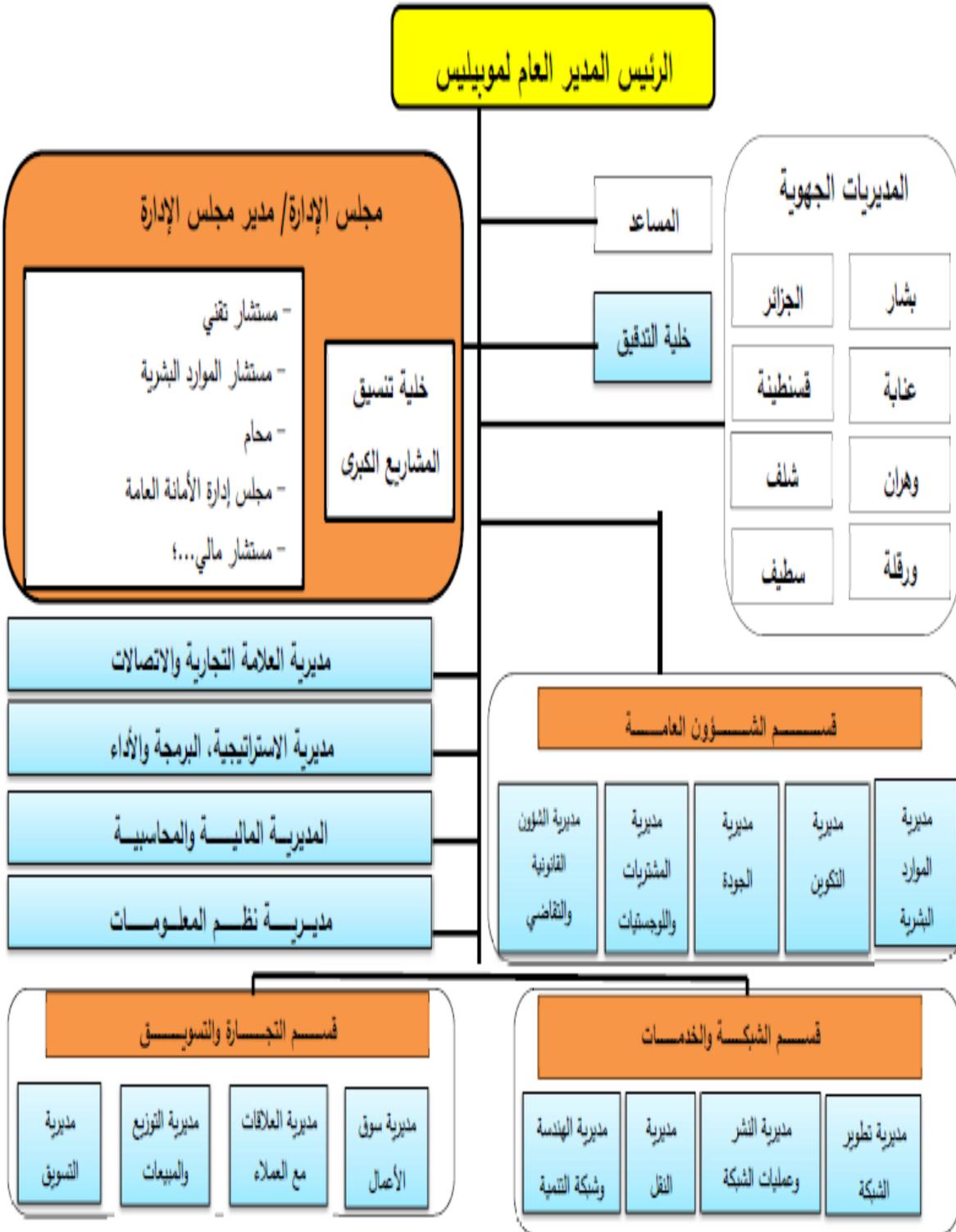
إن الاسم التجاري لمؤسسة موبيليس مكون من كلمتين، "mobile" تعني الهاتف النقال و"is" تدل على امتلاك الآخر للشيء أي امتلاكه للهاتف النقال. أما بخصوص اللوغو فقد تم اقتباسه من اللوغو الخاص باتصالات الجزائر مع القيام ببعض التعديلات عليه كي تتلاءم مع الأهداف التسويقية للمؤسسة.

كما تبنت مؤسسة موبيليس مبادئ إرضاء رغبات العميل، التجديد والابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ومن بين مكتسبات مؤسسة موبيليس أيضا:

- تغطية وطنية للسكان؛
- أكثر من 178 وكالة تجارية.منتشرة على كامل التراب الوطني؛
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.(معتمدة + غير معتمدة)؛
- أكثر من 5000 محطة تغطية B.T.S (Station Transceiver Base)؛
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية .

اليوم مؤسسة موبيليس تفرض نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفيّة وشفافة، في محيط جد تنافسي أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية.



الشكل(01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس

من خلال الهيكل نجد على رأس شركة موبليس الرئيس المدير العام الذي يشرف على اللجان التنفيذية التي تجمع المدراء الرئيسيين للهيكل المركزي. ومن الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من :

- مجلس الإدارة :والذي يتكون من مجموعة من المستشارين بمختلف التصنيفات، وخلية لتنسيق المشاريع الكبرى لمؤسسة اتصالات الجزائر موبليس
- ثمان مديريات جهوية موزعة عبر القطر الوطني بشكل استراتيجي،
- ثلاثة أقسام رئيسية والتي تمثل كيانات تضمن عدة مديريات يرأسها مدراء الأقسام وهذه الأقسام هي :قسم التجارة والتسويق الذي يعمل على تحديد السياسة التجارية الكلية على السوق الاستهلاكية وسوق العمل،
- قسم الشبكة والخدمات الذي يعمل على تطوير الشبكة ونشرها وتميئتها بما يساهم في تفعيل استراتيجيات المؤسسة، وقسم الشؤون العامة الذي يهتم بشؤون العاملين بالمؤسسة من كل الجوانب سواء قانونية أو تكوين الى غير ذلك؛ كما يحتوي الهيكل على أربع مديريات رئيسية هي مديرية العلامة التجارية والاتصالات، مديرية الاستراتيجية، البرمجة والأداء، المديرية المالية والمحاسبية، ومديرية نظم المعلومات. ونجد أن هذا التنظيم اعتمد لضمان السير الحسن للأعمال، وكذلك ضمان الولوج للمنافسة.

الفرع الثالث : أهداف مؤسسة موبليس :

تسعى موبليس الى تحقيق عدة أهداف تتمثل في :

- تقديم أحسن الخدمات؛
- العمل على إشباع حاجات الزبائن والتكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم؛
- تكثيف الحضور التسويقي و التجاري في مواجهة المنافسة - بيع، نوعية، عرض، خدمات...
- تطوير سياسة جوارية مع الزبائن من خلال تدعيم التوزيع وكذا الهياكل القاعدية التجارية؛
- ضمان التحكم في المسارات الوظيفية والحرص على نجاحاتها
- تطوير الاتصال الداخلي والخارجي من خلال إشراك كل الموظفين في تشييد ثقافة المؤسسة؛
- تشجيع الاحترافية والكفاءات للموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية؛
- تطوير الاحترافية المهنية والكفاءة في التسيير؛
- الإبداع والابتكار؛

الفرع الرابع: تكنولوجيايات الحديثة للشركة موبليس

1. الأجهزة والمعدات:

تتوفر وكالة موبليس غرداية على عدة تجهيزات أهمها :

- 17 جهاز حاسوب DELL

- 15 جهاز SCANNER CANNON

- 10 طابعات canon من النوع العادي

- 2 طابعات EPSON ألوان

- 1 آلة نسخ kyocera 1635

- جهاز فاكس

- 2 آلة حساب الأوراق النقدية من نوع panasonic

\*الشبكة المعلوماتية وقاعدة البيانات:

2. نظام المعلومات الداخلي: NGBSS

- إن مؤسسة موبليس تعتمد سياسة جديدة تجعلها تتماشى وتواكب التطورات الحاصلة على الصعيد الدولي والإقليمي في مجال تكنولوجيا الاتصالات حيث اعتمدت نظام معلومات داخلي ذات طفرة تكنولوجية عالية يتميز بالسلاسة والسهولة التامة من حيث التطبيق والاستعمال حيث تدرج فيه مختلف بيانات الزبائن والعمليات على جميع حساباتهم من مكالمات وما يتم اقتناؤه من عروض .

- كما يتم على مستوى هذا النظام تسيير مختلف العمليات المتعلقة بالعنصر البشري للمؤسسة وتصنيفات العمال ونظام الأجور والعطل وتقييم المدودية الفردية والجماعية وقياسها بالأهداف المسطرة دوريا (أهداف توضع كل شهر) ويتم من خلالها وضع أجور تحفيزية حسب النسبة المثوية المحققة لكل عامل .

- كما اعتمدت موبليس على برامج EXCEL كتطبيق لمختلف العمليات البسيطة للمؤسسة

خامسا : نظام المعلومات الموارد البشرية في مؤسسة موبليس

يتم تدفق المعلومات بين العمال وانتقالها داخل المؤسسة عبر اتجاهات نحو إنجاز ما هو مطلوب والمخطط له من قبل المؤسسة وصيانة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها، وبهذا الصدد هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة وهما :

الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

\*الاتصالات الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي تتم بين إطارات وعمال المؤسسة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة بما يخدم مصلحة المؤسسة، وفي هذا النوع من الاتصال يوجد نوعين اتصال أفقي وآخر عمودي. .)

الاتصال الأفقي: هو اتصال يتم بين مختلف المديرات الفرعية أو المدراء الجهويين أو بين العمال مثال الاجتماعات، تبادل المهام والآراء والأفكار.

\_الاتصال العمودي: الذي يتم بين المدير الجهوي والمدراء التنفيذيين، وهذا النوع ينقسم بدوره إلى قسمين: \*الاتصال النازل: يتم بين المدير الجهوي للمؤسسة والمدراء الفرعيين وبقية العمال والموظفين، ويكون بشكل أوامر، توجيهات، طلبات، اقتراحات ومهمات.

\*الاتصال الصاعد: يتم بين العمال والمدراء الفرعيين إلى المدير الجهوي ويكون إما شكاوي، طلبات، اقتراحات، تقاري ر، عطل... الخ

وسائل الاتصال والأساليب المستخدمة في المؤسسة: تعتمد المؤسسة على جملة من وسائل الاتصال لضمان نجاح العملية الاتصالية بين العمال داخل المؤسسة، وهذه الوسائل تتمثل في

- البريد الالكتروني الداخلي للمؤسسة "LOTIS"
- الهاتف الثابت أو النقال
- لوحة الإعلانات
- الاجتماعات
- الانترنت
- الوثائق الرسمية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية

### 1: منهجية الدراسة

طبقت الدراسة على عمال شركة موبليس هذه الدراسة تحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، وذلك وفق جدول البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الاحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26 SPSS (Statistique Package for Social Science) والاستعانة أيضا ببرنامج Excel .

2: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين شركة موبليس، البالغ قد اعتمدنا على عينة عشوائية، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة، وقد تم توزيع حوالي 35 استبياناً على العينة المختارة، وتم استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم ( 02 ) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	35	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
7%	03	عدد الاستمارات المفقودة والمهملة
5%	02	عدد الاستمارات الملغاة
88%	31	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب

3. أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لمعرفة الدور بين متغيرات الدراسة، بالاستئناس باستبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة. و قد مَرَّ تصميم الاستبيان بالمراحل التالية: \_ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته؛  
 - عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم وإبداء الملاحظات والتصويبات؛  
 - توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف. واشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وجهت إلى الباحثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، ولتشخيص الدور محل الدراسة، واختبار الفرضيات. و قد تم تقسيمه إلى جزئين: الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة في المؤسسة)، والجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (03): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	التكنولوجيات الحديثة	17
02	تسيير المورد البشري في المؤسسة	17
مجموع		34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

4: متغيرات الدراسة: تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(04) متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتغير
المتغير المستقل	التكنولوجيات الحديثة
المتغير التابع	تسيير المورد البشري في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من الكلية تم توزيع الاستبيان على موظفين شركة موبليس ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، 27، لتمييزها بالطرق الإحصائية المناسبة وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية.

1 الأساليب الإحصائية:

- 1\_ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- 2\_ الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- 3\_ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- 4\_ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- 5\_ معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار الاستبيان ثابت (إذا أعدنا توزيع الاستبيان مرة أخرى سنتحل على نفس النتائج) وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

6-معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي للاستبيان مما يجعله صالح لما وجد لأجله وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله حيث تم استخدام ( Pearson Correlation Coefficient ) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

7\_ اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmejevov-Smirnov) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

8\_ اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية سلبية، محايدة)

9\_ اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

10\_ الاعتماد في التحليل على برامج الجدول الالكتروني (EXCEL) لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها

11\_ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي: حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات ولتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي:

### الجدول رقم (05): درجة أهمية بنود الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النقاط
5	4	3	2	1	
5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,60	2,6- 1,8	1,8-1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تم اعتماد النظرة الايجابية في تحديد درجة الأهمية من 1\_5 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي الحد الأعلى\_ الحد الأدنى (1\_5)  
 تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{5-1}{3} = 0,8$  عدد المستويات

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج.

الجدول رقم (06) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 – 2,34	5 – 3,67

المصدر: من إعداد الطالب

الحد الأعلى \_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{3}{1,33}$  = عدد المستويات

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33\_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,67\_2,34) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5\_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

2. أداة الدراسة

1\_ ثبات أداة الدراسة: تم الاعتماد على مؤشر ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار الصدق والثبات

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
34	0.98

المصدر: إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ ن قيمة بلغت 0.98 وهي نسبة ممتازة تؤكد ثبات الاستبيان (أي) أن الاستبيان سيعطي نفس النتائج إذا وزع على نفس العينة في وقت آخر) ويبين الجدول التالي ثبات فقرات الاستبيان بين أثر تحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري

2\_ صدق الاتساق:

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (08) معاملات الارتباط

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري	0.49**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) \*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات المحورين تحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري مع المتوسط ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.49) وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لمحورين الأول والثاني يمثل معامل الارتباط فيه دو دلالة إحصائية عالية بالنسبة للمعدل الكلي للاستبيان، هذا يدل على تجانس عبارات الاستبيان وقد تأكد صدق وتبث استبيان الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض مايلي:

\_الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

\_الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (09) نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات

المحور	إحصائية Z	مستوى الدلالة
تكنولوجيات المعلومات الحديثة	0.126	0.200
المرد البشري	0.208	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية (0.200) والمعنوية أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبناءاً عليها نقبل الفرضية الصفرية H0 : تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي ، ونرفض الفرضية البديلة H1 وبالتالي يتجه التحليل نحو الطرق المعلمية.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: وصف محاور الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها  
1- خصائص عينة الدراسة من حيث السن:

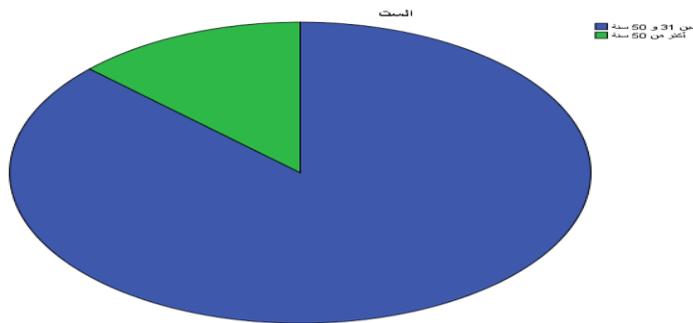
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
87.10%	27	من 31 إلى 50 سنة
12.90%	04	أكثر من 50
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم المبحوثين كانوا من 31 إلى 50 سنة بنسبة 87.10%، أما نسبة أكثر من 50 فكانت 12.90% تشير البيانات إلى أن الأفراد في الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة يشكلون الغالبية العظمى من العينة، بينما الأفراد الأكبر سناً يمثلون نسبة أصغر. سيكون من الضروري التركيز على استراتيجيات تدعم التكيف مع التكنولوجيا وضمان استمرار الاستفادة من الخبرات العميقة للأفراد الأكبر سناً. والرسم البياني الموالي يوضح نسبة السن في عينة الدراسة وهذا راجع للسياسة التوظيف في مؤسسة محل الدراسة

الشكل (02): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

2- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

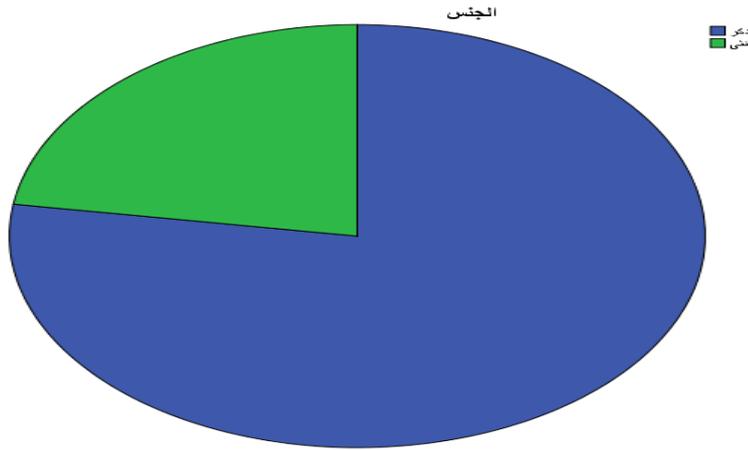
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
----------	---------	-------

77.7%	24	ذكر
23.3%	07	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

الشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

3- خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

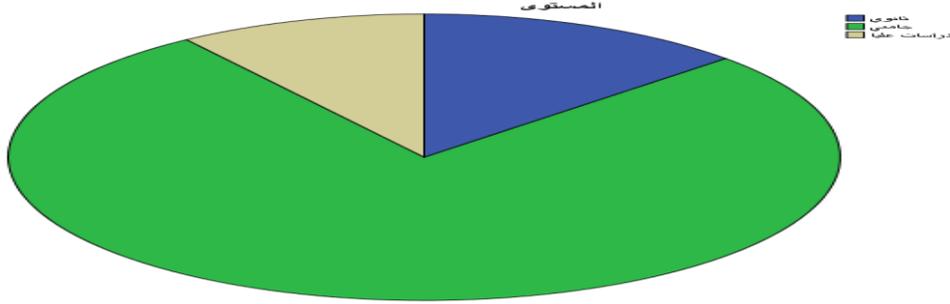
النسبة %	التكرار	المستوى
12.90%	04	ثانوي
77.40%	24	جامعي
9.70%	03	دارسات عليا
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم الباحثين يظهر أن أغلب الأفراد في العينة لديهم مؤهلات جامعية (77.40%). هذا يشير إلى أن العينة تتكون بشكل كبير من أشخاص أكملوا التعليم الجامعي. النسبة الأقل تخص الحاصلين على مؤهلات ثانوية (12.90%) ودارسات عليا (9.70%).

يُعزز هذا التحليل فهمك لتوزيع مستويات التعليم في العينة ويعطي فكرة عن الخلفية التعليمية للأفراد. وهذا راجع للسياسة التوظيف في مؤسسة محل الدراسة

الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

4- خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة:

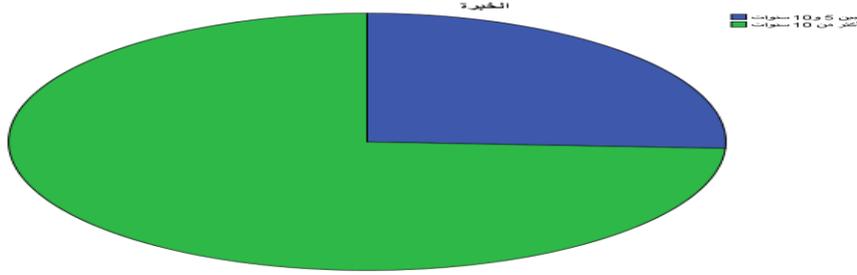
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
من 5 إلى 10 سنة	08	25.80%
أكثر من 10	23	74.20%
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

- من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم الباحثين، أما نسبة أكثر من 10 سنة كانت 74% أما 31 إلى 50 بنسبة فكانت 25% من 5 إلى 10 سنة
  - تمثل النسبة الكبرى من العينة، مما يشير إلى أن معظم الأفراد لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات. وهذا يعني أن العينة تحتوي على نسبة كبيرة من الأشخاص ذوي الخبرة الواسعة. البيانات تشير إلى أن غالبية الأفراد لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، مما يدل على مستوى عالٍ من التخصص والخبرة. يجب التركيز على استثمار هذه الخبرة في تحسين الأداء وتنمية المهارات لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- والرسم البياني الموالي يوضح نسبة السن في عينة الدراسة وهذا راجع للسياسة التوظيف في مؤسسة محل الدراسة

الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات الدراسية

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين (تحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري) سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة بين متغيرات الدراسة المستقلة التابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها، حيث سنقوم اختبار  $t$  وباستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية للتأكد من وجود أو عدم وجود أثر بين المتغير المستقل. في اختبار الفرضية الأولى والثانية وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) F، لاختبار الفرضيات الفروق.

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري في شركة موبليس غرداية

**H0:** لا يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري في شركة موبليس غرداية

**H1:** يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري في شركة موبليس غرداية

### الجدول (14): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R2	الخطأ المعياري	درجة الحرية	B0 (الثابت)	1B	BETA
0.00	3.298	0.492	0.242	0.691	30	2.280	0.487	0.492

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل ب SPSS20

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (15) يوجد أثر لتحديات التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري في شركة موبليس فرع غرداية محل الدراسة ، حيث بلغت معاملات الارتباط  $R$  (0.492) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2$  فقد بلغ (0.0.24) أي أن تكنولوجيا الحديثة تفسر ما نسبته (24%) من التباينات في المتغير التابع، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0.49) وهذا يعني أن الزيادة في كل تحديات التكنولوجيا الحديثة (الموجبة والسالبة) تؤثر على تسير المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة كما أن قيم مستوى الدلالة  $T$  هي (3.29)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  يوجد أثر إيجابي لتحديات التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري في شركة موبليس فرع غرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى: ومعادلة الانحدار  $x0.048+2.82Y=$

يُظهر بوضوح أن تحديات التكنولوجيا الحديثة لها تأثير متوسط القوة ولكن دال إحصائياً على تسير الموارد البشرية في شركة موبليس غرداية. التحديات تفسر جزءاً مهماً من التباين في تسير الموارد البشرية، على الرغم من أن معظم التباين قد يكون ناتجاً عن عوامل أخرى غير مدرجة في التحليل. هذه النتائج تعني أنه يجب على الشركة النظر بجدية في كيفية مواجهة وإدارة تحديات التكنولوجيا الحديثة لضمان تحسين تسير الموارد البشرية.

**الفرضية الثانية:** يوجد علاقة بين التحديات التكنولوجيات الحديثة وعلى تسير المورد البشري في شركة موبليس غرداية

**H0 :** لا توجد علاقة بين التحديات التكنولوجيات الحديثة وعلى تسير المورد البشري في شركة موبليس غرداية

**H1 :** توجد علاقة بين التحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسير المورد البشري في شركة موبليس غرداية

**الجدول (15): يوضح معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة**

معامل الارتباط	دلالة إحصائية
.492**	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل ب SPSS20

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تحديات التكنولوجيا الحديثة وتسيير الموارد البشرية في شركة موبليس فرع غرداية. حيث يظهر معامل الارتباط 49%، مما يعني أن هناك علاقة متوسطة بين المتغيرين. هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع جداً، مما يؤكد صحة الفرضية أن توجد علاقة بين تحديات التكنولوجيا الحديثة وتسيير الموارد البشرية في شركة موبليس غرداية

الفرضية الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسير المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى ، الأقدمية ) لدى عمال شركة موبليس غرداية

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسير المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى، الأقدمية) لدى عمال شركة موبليس فرع غرداية

**1H:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسير المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى ، الأقدمية ) لدى عمال شركة موبليس فرع غرداية .

الجدول رقم (16) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص تطبيق تكنولوجيا الحديثة تعزى

للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	- بين المجموعات	2.450	17	.144	.593	.842
	- داخل المجموعات	2.917	12	.243		
	- التباين الكلي	5.367	29			
السن	- بين المجموعات	1.567	13	.092	.625	.820
	- داخل المجموعات	1.917	13	.147		
	- التباين الكلي	3.484	30			
المستوى	- بين المجموعات	5.051	17	.297	2.015	.103
	- داخل المجموعات	1.917	13	.147		
	- التباين الكلي	6.968	30			
الخبرة	- بين المجموعات	4.435	17	.261	2.261	.071
	- داخل المجموعات	1.500	13	.115		
	- التباين الكلي	5.935	30			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل ب SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig 0.842 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 نلاحظ السن أن بلغت قيمة sig 0.820 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و المستوى بلغت قيمة sig 0.103 أكبر

من مستوى الدلالة 0.05 والخبرة بلغت قيمة  $0.071 \text{ sig}$  أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي رفض الفرضية  $1H$  بالنسبة للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الموارد البشرية تُعزى لهذه المتغيرات. ومع ذلك، بالنسبة للخبرة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة في تسيير الموارد البشرية. بالتالي، لم تتحقق الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى، الأقدمية) لدى عمال شركة موبليس فرع غرداية، باستثناء متغير الخبرة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة دور التي يوجد أثر لتحديات التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تسيير المورد البشري في شركة موبليس غرداية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول المؤسسة

والمبحث الثاني تم التعرض فيه إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ بالإضافة إلى الصدق الظاهري للتأكد من مصداقية الاستبيان وصحة عباراته و ذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين ، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة للاستمارات ، وتم قياس الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال، وتم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها. ليتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان وقد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة متوسطاً ، لننتهي إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار و لاختبار تحليل الانحدار لدراسة أثر لاختبار الفرضية الأولى و للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) الثانية و الثالثة ، بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و مقترحات وآفاق يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

### الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت أثر تحديات التكنولوجيات الحديثة على تسيير الموارد البشرية في شركة موبليس فرع غرداية، توصلنا إلى أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورًا حيويًا في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء العام للشركة. تبين من خلال النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التكنولوجيا وتطوير الموارد البشرية، مما يدل على أن استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة يساهم في تحسين كفاءة العمل، رفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي في المؤسسة. كما أثبتت الدراسة أن الموظفين في الشركة يتبنون التكنولوجيا بشكل إيجابي، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

إن السياسة التي انتهجتها شركة موبليس مؤخرًا واستحدثتها لنظام المعلومات الموارد البشرية عن طريق خلق مصالِح حديثة استراتيجية كمديرية نظم المعلومات ومديرية البرمجة والأداء ومديرية المراقبة والتدقيق على مستوى المديرية العامة والمديريات الجهوية عبر الوطن وذلك من أجل الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للمؤسسة وتسهيل مختلف عمليات الاتصال وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات في المؤسسة بطريقة سلسلة ومرنة كل ذلك أدى بالانعكاس إيجابًا على كل من المؤسسة والعنصر البشري على حد سواء من خلال تحسن الأداء الوظيفي للعمال وارتقاء المؤسسة لأعلى المراتب وتحقيقها للأهداف المرجوة من وراء ذلك بصفة عامة و قد أفضت نتائج الدراسة إلى :

### نتائج الدراسة:

أثر التكنولوجيا على تسيير الموارد البشرية: تبين أن للتكنولوجيا الحديثة دورًا إيجابيًا وفعالًا في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل شركة موبليس فرع غرداية. استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة يساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.

تحسين التواصل الداخلي والخارجي: أثبتت الدراسة أن تطبيق التكنولوجيا الحديثة ساعد في تسهيل التواصل بين الموظفين داخل الشركة وبين مختلف الإدارات، وكذلك في تعزيز التواصل مع الأطراف الخارجية، مما أدى إلى زيادة فعالية العمليات الإدارية.

تطوير كفاءة الموظفين: أوضحت النتائج أن الموظفين يتبنون التكنولوجيا بشكل إيجابي، وهو ما يساهم في تطوير مهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية، ما أدى إلى تحسين جودة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تساهم التكنولوجيا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، وتسهيل انتقال المعلومات بين المستويات المختلفة في المؤسسة، مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

استحداث مصالحي استراتيجيية جديدة: إنشاء مديريات متخصصة في نظم المعلومات والبرمجة والمراقبة أدى إلى تعزيز القدرات التنظيمية للشركة وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، مما كان له تأثير إيجابي على كل من الأداء المؤسسي والأفراد العاملين.

الانعكاسات الإيجابية على المؤسسة والموظفين: أدى الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال ورفع مكانة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أكبر.

### التوصيات:

1. تعزيز التدريب على التكنولوجيا: يجب على شركة موبيليس أن تستمر في تقديم برامج تدريبية للموظفين لتمكينهم من استخدام التكنولوجيا بكفاءة أكبر، مما يساعدهم على تحسين الأداء الوظيفي.
2. تحفيز الابتكار والتكيف مع التكنولوجيا: تشجيع الموظفين على الابتكار واستكشاف طرق جديدة لاستخدام التكنولوجيا في العمل اليومي. هذا يمكن أن يساعد الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتحقيق ميزة تنافسية.
3. تحسين البنية التحتية التكنولوجية: ضرورة استثمار المزيد في تحسين البنية التحتية التكنولوجية للشركة، بما في ذلك تحديث الأجهزة والبرامج لضمان أن تكون الشركة في طليعة التحول الرقمي.
4. تبني تقنيات جديدة: يجب على الشركة أن تستمر في مراقبة التوجهات الجديدة في التكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة.
5. تعزيز الأمن السيبراني: مع زيادة استخدام التكنولوجيا، يصبح من الضروري تعزيز تدابير الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة للشركة وضمان سلامة العمليات.

### الاقتراحات:

1. إجراء دراسات مقارنة: يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين فروع مختلفة لشركة موبيليس أو شركات أخرى في نفس القطاع لمعرفة كيف يتم تبني التكنولوجيا وما هي الآثار المختلفة على تسيير الموارد البشرية.
2. تطوير نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: تطوير نظم متقدمة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على التكنولوجيا لتسهيل عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء.
3. زيادة التواصل الداخلي باستخدام التكنولوجيا: يمكن تعزيز استخدام أدوات التواصل الرقمية لتحسين التفاعل بين الموظفين وتسهيل تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
4. إشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي: يُقترح إشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية التحول الرقمي من خلال استبيانات واستطلاعات دورية لفهم احتياجاتهم وتحدياتهم المتعلقة بالتكنولوجيا.

5. تقييم تأثير التكنولوجيا على رضا الموظفين: يُقترح متابعة تأثير تطبيق التكنولوجيا على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم من خلال إجراء استبيانات دورية وتحليلها لضمان تحسين تجربة العمل.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

- 1- حسن عماد مكاوي، ليلي السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003،
- 2 - احمد السيد مصطفى، تحديات العولمة كالتخطيط الاستراتيجي، جامعة الرقازيق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص 120 .
- 3- الزهرا حنيني، خديجة زنقي، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز-مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة احمد دراية أدرار، 2018/2017، ص4 الزهرا حنيني، خديجة زنقي، المرجع السابق، ص41.0.
- 4- زينب فرج الله، بن صويلح، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد02، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8 ماي 1945، 2021، ص323.
- 5- محمود عيسى، التقنية الحديثة و إدارة الموارد البشرية، هيكله وحجم الموارد البشرية، مجلة التدريب والتقنية، المجلد2، العدد1، ص23.
- 6- الجيلالي، حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص100.
- 7- بد الحمان تيشوري، فن الإدارة الحديثة، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا ، 2003، ص112.
- 8- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص ص17-18.
- 9- حورية بولعويدات، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة منتوري -قسنطينة -2007- 2008، ص ص 82-83.
- 10- دحت مُجد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص23.
- 11- راشد ، أحمد عادل :مذكرات في إدارة الأفراد-دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط2، بيروت، 1981، ص153.

- 12- سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سبرقيس، القاهرة، 1991، ص 468.
- 13- عاطف السيد، لعملة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار للنشر، القاهرة، 2011، ص49.
- 14- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراني، شبكة المعلومات و الإتصالات، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص66.
- 15- عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص211.
- 16- عبد السلام مُجّد السيد، التكنولوجيا الحديثة و التنمية الزراعية في الوطن العربي، المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، الكويت، 1982، ص 79.
- 17- عبدالقادر قوادري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2015-2016، ص86.
- 18- علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الأفراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص26.
- 19- غالب عوض النواسية، الأنترنت "الكتب الإلكترونية و الدوريات الإلكترونية"، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2011، ص ص37-38.
- 20- كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص78.
- 21- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، بيروت، 1976، ص56.
- 22- مُجّد شوقي شادي، الجانب الإلكتروني و نظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1913، ص11.
- 23- مُجّد محمود الحلية، التكنولوجيا التعليمية و المعلوماتية، ط1، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص178.
- 24- مُجّد يس عامر، علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 468.
- 25- محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الجماهيري، د ط، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص.

- 26- منى مُجد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية و نظم المعلومات، د ط، د.س،
- 27- مهدي . ح . ز، إدارة الموارد الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص16.
- 28- ميرة قدرى، فاطمة الزهراء بوعلاق، ر التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال السياسي-دراسة ميدانية في حركة مجتمع السلم نموذجاً- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2019-2020، ص44.
- 29- نبيل مُجد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، د ط، 2008، ص156.
- 30- هاشم ، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل للطباعة والنشر، 1979، ص266.
- 31- مُجد محفوظ ، تكنولوجيا الإتصال "دراسة في الأبعاد العلمية و النظرية"، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.
- 32- كامل عمران ، توفيق الداود: علم اجتماع التنمية ، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007-2008، ص34.

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Dianna L. Stone, Emerging issues in theory and research on electronic human resource management
- 2- Gary Dessler, Julie Bulmash, Human Resources Management in Canada, Prentice Hall, Toronto, Canada, 2008،
- 3-eHRM), Human Resource Management Review 23 (2013), p2-.
- 4- Jean Lochard, La Formation à Distance « ou la liberté d'apprendre », éditions d'organisation, Paris, France, 1995, P15.

الملاحق

الملاحق

استبيان

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد أخي الفاضل أختي الفاضلة...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة موارد بشرية

الموسومة بعنوان تحديات التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تسيير المورد البشري في مؤسسات الاتصالات

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر التكنولوجيات الحديثة على تسيير المورد البشري في مؤسسات الاتصالات ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا فإن مشاركتكم مهمة وعامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأهداف البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالب : فنيش حسين تحت إشراف : د. غزيل محمد مولود

السنة الدراسية : 2024/2023

محور المعلومات الشخصية

• المستوى المدرسي :

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

• الجنس :

ذكر  أنثى

• السن :

أقل من 30 سنوات  بين 31 و 50 سنوات  أكثر من 50 سنوات

• الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: التكنولوجيات الحديثة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تمتلك موبيليس تكنولوجيا حديثة ومتطورة تلبي احتياجات العمل بفعالية					
2.	البرمجيات المستخدمة في موبيليس تحقق كفاءة عالية وتعمل بشكل فعال					
3.	الأجهزة والبرمجيات في موبيليس تتوافق بشكل جيد مع معايير أمن المعلومات.					
4.	الأجهزة والبرمجيات المتاحة للموظفين سهلة الاستخدام وتدعم الإنتاجية					
5.	الدعم الفني للأجهزة والبرمجيات متاح وسريع الاستجابة في موبيليس					
6.	الأجهزة والبرمجيات تساهم في تحسين إنتاجية العمل لدى الموظفين					
7.	تمتلك موبيليس نظامًا متكاملًا وقويًا لقواعد البيانات يشمل جميع المعلومات الضرورية					
8.	يمكن للموظفين المخولين الوصول بسهولة إلى البيانات المخزنة في قواعد البيانات					
9.	البيانات المخزنة في قواعد البيانات دقيقة وموثوقة					
10	قواعد البيانات محمية بشكل جيد من الهجمات					

## قائمة الملاحق

					والاختراقات
					11 قواعد البيانات تدعم بشكل فعال عملية اتخاذ القرارات الإدارية في موبيليس
					12 قواعد البيانات تساهم في تحسين إدارة علاقات العملاء لدى موبيليس
					13 فريق العمل في موبيليس مدرب بشكل جيد ومؤهل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية
					14 توفر موبيليس برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات موظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات
					15 تشجع موبيليس على الابتكار والإبداع في استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الموظفين
					16 هناك ثقافة تنظيمية في موبيليس تدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب العمل
					17 تساهم الموارد البشرية في تحقيق نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات في موبيليس

### المحور الثاني: تسير المراد البشري في المؤسسة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	موبيليس توفر بيئة عمل محفزة للموظفين.					
02	الموظفون في موبيليس يشعرون بالتقدير والاحترام.					

					03 موبيليس تهتم بتطوير مهارات موظفيها من خلال التدريب والتطوير المستمر.
					04 التواصل بين الإدارة والموظفين في موبيليس فعال وواضح.
					05 موبيليس تقدم حوافز ومكافآت تشجع الأداء العالي.
					06 بيئة العمل في موبيليس تشجع على الابتكار والإبداع.
					07 موبيليس تهتم بصحة وسلامة موظفيها.
					08 الموظفون في موبيليس يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة الشخصية.
					09 موبيليس تشجع على العمل الجماعي وروح الفريق.
					10 الموظفون في موبيليس يحصلون على التوجيه والدعم اللازمين من قبل الإدارة.
					11 إجراءات التوظيف في موبيليس عادلة وشفافة.
					12 موبيليس تدعم التنوع والشمول في مكان العمل.
					13 الموظفون في موبيليس يشعرون بالأمان الوظيفي.
					14 إدارة موبيليس تتبنى سياسات تعزز من رضا

## قائمة الملاحق

					الموظفين.	
					موبيليس توفر فرصاً واضحة للتقدم الوظيفي.	15
					ثقافة العمل في موبيليس إيجابية وتدعم النمو الشخصي والمهني.	16
					موظفو موبيليس يشعرون بالانتماء إلى الشركة	17

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

Output Created		17-JUL-2024 08:47:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الست الجنس المستوى الخبرة /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

### Statistics

		المستوى	الجنس	الست	الخبرة
N	Valid	31	30	31	31
	Missing	0	1	0	0
Mean		1.9677	1.2333	2.1290	2.7419
Median		2.0000	1.0000	2.0000	3.0000
Std. Deviation		.48193	.43018	.34078	.44480

## Frequency Table

		المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	12.9	12.9	12.9
	جامعي	24	77.4	77.4	90.3
	عليا دراسات	3	9.7	9.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	74.2	76.7	76.7
	أنثى	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

		الست			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 50 و 31 بين	27	87.1	87.1	87.1
	سنة 50 من أكثر	4	12.9	12.9	100.0
Total		31	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 و 5 بين	8	25.8	25.8	25.8
	سنوات 10 من أكثر	23	74.2	74.2	100.0
Total		31	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=b18 b19 b20 b21 b22 b23 b24 b25 b26 b27 b28 b29  
b30 b31 b32 b33 b34

/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE RANGE MIN MAX SEMEAN.

## Descriptives

Notes

Output Created		17-JUL-2024 08:47:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=b18 b19 b20 b21 b22 b23 b24 b25 b26 b27 b28 b29 b30 b31 b32 b33 b34 /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE RANGE MIN MAX SEMEAN.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Va S
b18	31	2.00	3.00	5.00	4.5484	.10201	.56796	
b19	31	2.00	3.00	5.00	4.5484	.10201	.56796	
b20	31	3.00	2.00	5.00	4.2903	.16193	.90161	
b21	31	3.00	2.00	5.00	4.3226	.15649	.87129	
b22	31	2.00	3.00	5.00	4.5161	.10235	.56985	
b23	31	1.00	4.00	5.00	4.5806	.09009	.50161	
b24	31	2.00	3.00	5.00	4.4516	.11206	.62390	
b25	31	2.00	3.00	5.00	4.3548	.12741	.70938	
b26	31	3.00	2.00	5.00	4.3226	.14208	.79108	
b27	31	2.00	3.00	5.00	4.1935	.12632	.70329	
b28	31	4.00	1.00	5.00	3.8065	.19355	1.07763	
b29	31	3.00	2.00	5.00	4.1613	.17411	.96943	

b30	31	3.00	2.00	5.00	4.2581	.14641	.81518
b31	31	3.00	2.00	5.00	4.3548	.13559	.75491
b32	31	2.00	3.00	5.00	4.3871	.11983	.66720
b33	31	2.00	3.00	5.00	4.3548	.12741	.70938
b34	31	2.00	3.00	5.00	4.7419	.09237	.51431
Valid N (listwise)	31						

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15
A16 A17
  /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE RANGE MIN MAX SEMEAN.
```

## Descriptives

### Notes

Output Created		17-JUL-2024 08:47:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE RANGE MIN MAX SEMEAN.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

### Descriptive Statistics

N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Va S
----------------	--------------------	----------------------	----------------------	-------------------	------------	-----------------------------	---------

A1	31	4.00	1.00	5.00	4.3548	.15061	.83859
A2	31	2.00	3.00	5.00	4.4839	.10235	.56985
A3	31	3.00	2.00	5.00	3.8710	.16554	.92166
A4	31	2.00	3.00	5.00	4.4516	.11206	.62390
A5	31	3.00	2.00	5.00	4.2903	.14061	.78288
A6	31	2.00	3.00	5.00	4.5161	.10235	.56985
A7	31	3.00	2.00	5.00	4.0323	.17029	.94812
A8	31	2.00	3.00	5.00	4.3226	.11720	.65254
A9	31	3.00	2.00	5.00	4.0968	.16300	.90755
A10	31	3.00	2.00	5.00	3.7742	.17786	.99028
A11	31	3.00	2.00	5.00	4.2258	.15869	.88354
A12	31	2.00	3.00	5.00	4.3226	.11720	.65254
A13	31	3.00	2.00	5.00	4.2903	.15515	.86385
A14	31	3.00	2.00	5.00	4.3548	.13559	.75491
A15	31	1.00	4.00	5.00	4.4839	.09124	.50800
A16	31	3.00	2.00	5.00	4.3871	.11983	.66720
A17	31	3.00	2.00	5.00	4.4839	.12156	.67680
Valid N (listwise)	31						

```

COMPUTE
v1=MEAN (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17) .
EXECUTE .
COMPUTE
s1=MEAN (b18, b19, b20, b21, b22, b23, b24, b25, b26, b27, b28, b29, b30, b31, b32, b33, b
34) .
EXECUTE .
RELIABILITY
/VARIABLES=v1 s1 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16
A17 b18 b19 b20 b21 b22
b23 b24 b25 b26 b27 b28 b29 b30 b31 b32 b33 b34
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

### Notes

Output Created	04-AUG-2024 11:15:25	
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=v1 s1 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 b18 b19 b20 b21 b22 b23 b24 b25 b26 b27 b28 b29 b30 b31 b32 b33 b34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	36

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v1 s1 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16
A17 b18 b19 b20 b21 b22
b23 b24 b25 b26 b27 b28 b29 b30 b31 b32 b33 b34
```

```

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

Notes		
Output Created		04-AUG-2024 11:15:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=v1 s1 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 b18 b19 b20 b21 b22 b23 b24 b25 b26 b27 b28 b29 b30 b31 b32 b33 b34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	36

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
v1	4.2789	.57874	31
s1	4.3643	.57322	31
A1	4.3548	.83859	31
A2	4.4839	.56985	31
A3	3.8710	.92166	31
A4	4.4516	.62390	31
A5	4.2903	.78288	31
A6	4.5161	.56985	31
A7	4.0323	.94812	31
A8	4.3226	.65254	31
A9	4.0968	.90755	31
A10	3.7742	.99028	31
A11	4.2258	.88354	31
A12	4.3226	.65254	31
A13	4.2903	.86385	31
A14	4.3548	.75491	31
A15	4.4839	.50800	31
A16	4.3871	.66720	31
A17	4.4839	.67680	31
b18	4.5484	.56796	31
b19	4.5484	.56796	31
b20	4.2903	.90161	31
b21	4.3226	.87129	31
b22	4.5161	.56985	31

b23	4.5806	.50161	31
b24	4.4516	.62390	31
b25	4.3548	.70938	31
b26	4.3226	.79108	31
b27	4.1935	.70329	31
b28	3.8065	1.07763	31
b29	4.1613	.96943	31
b30	4.2581	.81518	31
b31	4.3548	.75491	31
b32	4.3871	.66720	31
b33	4.3548	.70938	31
b34	4.7419	.51431	31

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v1	151.2998	303.110	.857	.963
s1	151.2144	303.333	.854	.963
A1	151.2239	312.819	.242	.966
A2	151.0949	309.034	.566	.964
A3	151.7078	301.739	.566	.964
A4	151.1271	304.867	.709	.963
A5	151.2884	300.384	.726	.963
A6	151.0626	306.911	.675	.963
A7	151.5465	301.766	.548	.964
A8	151.2562	309.510	.469	.964
A9	151.4820	293.846	.837	.962
A10	151.8046	298.496	.620	.964
A11	151.3529	299.149	.680	.963
A12	151.2562	304.428	.696	.963
A13	151.2884	295.365	.828	.962
A14	151.2239	303.015	.651	.963
A15	151.0949	309.390	.619	.964
A16	151.1917	303.309	.729	.963
A17	151.0949	303.167	.725	.963
b18	151.0304	305.564	.746	.963
b19	151.0304	309.093	.565	.964
b20	151.2884	295.079	.801	.962
b21	151.2562	295.514	.816	.962
b22	151.0626	307.547	.642	.963
b23	150.9981	309.229	.636	.964

b24	151.1271	303.738	.762	.963
b25	151.2239	302.030	.737	.963
b26	151.2562	308.228	.427	.965
b27	151.3852	306.350	.563	.964
b28	151.7723	293.589	.703	.963
b29	151.4175	302.777	.504	.964
b30	151.3207	300.017	.709	.963
b31	151.2239	303.721	.624	.963
b32	151.1917	304.650	.670	.963
b33	151.2239	302.242	.728	.963
b34	150.8368	311.055	.517	.964

NPART TESTS  
 /K-S(NORMAL)=v1 s1  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPART Tests

### Notes

Output Created		04-AUG-2024 11:16:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPART TESTS /K-S(NORMAL)=v1 s1 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	629145

a. Based on availability of workspace memory.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		v1	s1
N		31	31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.2789	4.3643
	Std. Deviation	.57874	.57322
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.208
	Positive	.126	.134
	Negative	-.124-	-.208-
Test Statistic		.126	.208
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.001 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=v1 s1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

#### Notes

Output Created		04-AUG-2024 11:17:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=v1 s1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

### Correlations

		v1	s1
v1	Pearson Correlation	1	.492**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	31	31
s1	Pearson Correlation	.492**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	31	31

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

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT s1
  /METHOD=ENTER v1.
```

## Regression

### Notes

Output Created	04-AUG-2024 11:18:43	
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT s1 /METHOD=ENTER v1.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Memory Required	3920 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	v1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: s1

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 <sup>a</sup>	.242	.216	.50764

a. Predictors: (Constant), v1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.384	1	2.384	9.252	.005 <sup>b</sup>
	Residual	7.473	29	.258		
	Total	9.858	30			

a. Dependent Variable: s1

b. Predictors: (Constant), v1

		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized		
		Unstandardized Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.280	.691		3.298	.003
	v1	.487	.160	.492	3.042	.005

a. Dependent Variable: s1

ONEWAY الخبرة الست الجنس المستوى BY s1  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS.

## Oneway

### Notes

Output Created	04-AUG-2024 11:33:01	
Comments		
Input	Data	C:\Users\salah da\Desktop\FENNICH.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY الخبرة الست الجنس المستوى BY s1 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.07

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	
					Lower Bound	Upper Bound		
المستوى	3.12	1	3.0000	.	.	.	.	3
	3.35	1	3.0000	.	.	.	.	3
	3.47	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.65	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531-	8.8531	2
	3.82	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.88	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.00	1	1.0000	.	.	.	.	1
	4.06	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.12	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.18	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.24	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.41	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.47	1	1.0000	.	.	.	.	1
	4.71	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.82	3	1.6667	.57735	.33333	.2324	3.1009	1
	4.88	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.94	4	1.7500	.50000	.25000	.9544	2.5456	1
	5.00	4	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	Total	31	1.9677	.48193	.08656	1.7910	2.1445	1
	الجنس	3.12	1	1.0000	.	.	.	.
3.35		1	1.0000	.	.	.	.	1
3.47		1	1.0000	.	.	.	.	1
3.65		2	1.0000	.00000	.00000	1.0000	1.0000	1
3.82		1	1.0000	.	.	.	.	1
3.88		2	1.0000	.00000	.00000	1.0000	1.0000	1
4.00		1	1.0000	.	.	.	.	1
4.06		2	1.5000	.70711	.50000	-4.8531-	7.8531	1
4.12		1	1.0000	.	.	.	.	1
4.18		1	1.0000	.	.	.	.	1
4.24		2	1.5000	.70711	.50000	-4.8531-	7.8531	1
4.41		1	2.0000	.	.	.	.	2
4.47		1	1.0000	.	.	.	.	1
4.71		1	2.0000	.	.	.	.	2
4.82		3	1.3333	.57735	.33333	-.1009-	2.7676	1
4.88		2	1.5000	.70711	.50000	-4.8531-	7.8531	1
4.94		4	1.2500	.50000	.25000	.4544	2.0456	1
5.00		3	1.0000	.00000	.00000	1.0000	1.0000	1
Total		30	1.2333	.43018	.07854	1.0727	1.3940	1

## قائمة الملاحق

الست	3.12	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.35	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.47	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.65	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	3.82	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.88	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.00	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.06	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.12	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.18	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.24	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531-	8.8531	2
	4.41	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.47	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.71	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.82	3	2.6667	.57735	.33333	1.2324	4.1009	2
	4.88	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	4.94	4	2.2500	.50000	.25000	1.4544	3.0456	2
	5.00	4	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
Total	31	2.1290	.34078	.06121	2.0040	2.2540	2	
الخبرة	3.12	1	3.0000	.	.	.	.	3
	3.35	1	3.0000	.	.	.	.	3
	3.47	1	2.0000	.	.	.	.	2
	3.65	2	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000	2
	3.82	1	3.0000	.	.	.	.	3
	3.88	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3
	4.00	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.06	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531-	8.8531	2
	4.12	1	3.0000	.	.	.	.	3
	4.18	1	2.0000	.	.	.	.	2
	4.24	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3
	4.41	1	3.0000	.	.	.	.	3
	4.47	1	3.0000	.	.	.	.	3
	4.71	1	3.0000	.	.	.	.	3
	4.82	3	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3
	4.88	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3
	4.94	4	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3
	5.00	4	2.5000	.57735	.28868	1.5813	3.4187	2
Total	31	2.7419	.44480	.07989	2.5788	2.9051	2	

### ANOVA

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
----------------	----	-------------	---	------

## قائمة الملاحق

المستوى	Between Groups	5.051	17	.297	2.015	.103
	Within Groups	1.917	13	.147		
	Total	6.968	30			
الجنس	Between Groups	2.450	17	.144	.593	.842
	Within Groups	2.917	12	.243		
	Total	5.367	29			
الست	Between Groups	1.567	17	.092	.625	.820
	Within Groups	1.917	13	.147		
	Total	3.484	30			
الخبرة	Between Groups	4.435	17	.261	2.261	.071
	Within Groups	1.500	13	.115		
	Total	5.935	30			