



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القسم : العلوم الإجتماعية

الرقم التسلسلي :

## تطبيقات الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية

" دراسة حالة لشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ( سونلغاز )

خنشلة "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

د/ بن عمران بوبكر

إعداد الطالبة :

صيف عفاف

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
قرزیز محمود	استاذ التعليم العالي	رئيسا
بن عمران بوبكر	استاذ محاضر- ا	مشرفا ومقرا
زيمان عادل	استاذ محاضر- ب	ممتحنا

السنة الجامعية

( 2025 – 2024 )

## كلمة شكر

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله ، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم ، و على آله و صحبه و من تبع هداه إلى يوم الدين أما بعد :

نحمد الله رب العالمين الذي خلق و هدى و سدد الخطى فآتم لنا هذا العمل العلمي بعونه و توفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى و المنتهى .

كما نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الجميل إلى " الدكتور بوبكر بن عمران " لتفضله الكريم بالإشراف على هذه المذكرة ، و تكرمه بنصحنا و توجيهنا حتى إتمامها ، فنسأل الله أن يفتح عليه بمزيد من العلم و أن يمدّه بالصحة و العافية ، و جزاه الله خير الجزاء و طيب الوفاء إلى من صوبوا أفكارنا و فتحوا أعيننا إلى جميع المعلمين و الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الدراسي من الطور الإبتدائي إلى الطور الجامعي ، و جميع الموظفين و الإطارات ، و نرف لهم كبير الشكر و العرفان.

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مد لنا يد العن من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل و في الأخير نعتذر إلى من لم يحضرنا إسمه و نسيانه ، و نسأل الله أن يجازيكم على ما ألموا و ساهموا به ، و أن يكتب لنا أجر هذا العمل و أن يعم بالنفع لكل من قرأه و الحمد لله رب العالمين

شكرا لكم جميعا

الطالبة صيف عفاف





## أهداء

ماسلكنا البدايات إلا بتسييره ، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه ، ومت حققنا الغايات إلا بفضلله

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلني أبدا ....

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار ، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره  
بقلبي أبدا ، من بذل الغالي والنفيس وإستمدت منه قوتي وإعتزازي بذاتي ... والدي العزيز  
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، إلى الإنسانة العظيمة التي لاطلمت تمننت أن تفر عينها لرؤيتي في  
يوم كهذا .... أمي العزيزة .

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي ، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها ، إلى خيرة أيامي وصفوتها ، إلى قررة عيني ....  
إلى إخوتي

لي كل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق لأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين ، لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره  
ونصائحه المخلصة .... إليكم عائلي .


أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ....

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثماراته بفضلله سبحانه وتعالى ، الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركتنا ويعينني أينما كنت

...

فمن قال أنا لها نالها فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها .... ، فالحمد لله شكرا وحباً وإمتناناً على البدء والختام





# فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرسة الجداول
	فهرسة الاشكال
	الملخص
<b>الفصل الاول الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>	
19	اولا : اشكالية الدراسة
20	ثانيا : فرضيات الدراسة
22	ثالثا مبررات اختيار الموضوع
22	رابعا : اهداف الدراسة
22	خامسا : :اهمية الدراسة
23	سادسا : تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
26	سابعاً :الدراسات السابقة
31	ثامنا : المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني الاطار النظري لتطبيقات الذكاء الاصطناعي</b>	
34	تمهيد
34	اولا : ماهية الذكاء الاصطناعي
	1. نشأة و تطور الذكاء الاصطناعي
	2. الفرق بين الذكاء البشري و الذكاء الاصطناعي
36	ثانيا : اهمية الذكاء الاصطناعي و اهدافه
36	1. اهمية الذكاء الاصطناعي
37	2. اهداف الذكاء الاصطناعي
38	ثالثا : خصائص الذكاء الاصطناعي و مكوناته و انواعه
38	1. خصائص الذكاء الاصطناعي

39	2. مكونات الذكاء الاصطناعي
39	3. انواع الذكاء الاصطناعي
<b>الفصل الثالث: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية</b>	
42	تمهيد
42	اولا : ماهية ادارة الموارد البشرية
42	1. اسباب ظهور ادارة الموارد البشرية
43	2. التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية
45	ثانيا : اهمية ادارة الموارد البشرية و اهدافها
45	1. اهمية ادارة الموارد البشرية
46	2. اهداف ادارة الموارد البشرية
47	ثالثا:وظائف ادارة الموارد البشرية
47	1. وظيفة التخطيط
49	2. التوظيف
51	3. وظيفة تسيير المسار الوظيفي
52	4. وظيفة قياس الاداء الوظيفي
<b>الباب الثاني المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع : المنهجية الدراسة</b>	
56	تمهيد
56	اولا : مجالات الدراسة
57	ثانيا :نبذة عن الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز
60	ثالثا:التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)_خنشلة_ و هيكلها التنظيمي
66	رابعا:التعريف بالنظام الجديد لادارة الموارد البشرية (avon)
70	خامسا:ادوات جمع البيانات
71	سادسا:عرض نتائج اجراء المقابلة
80	سابعا:تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

	الملاحق
--	---------



قائمة  
الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	يمثل نقاط الإختلاف و التشابه و جوانب الإستفادة	01
35	يوضح الفرق بين الذكاء الإصطناعي و الذكاء الإنساني	02
71	يمثل المقابلة الأولى	03
73	يمثل المقابلة الثانية	04
76	يمثل المقابلة الثالثة	05



# قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
21	مخطط يبين نموذج متغيرات الدراسة	رقم 1
53	مخطط يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية	رقم 2
62	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - خنشة _	رقم 3
60	مخطط يوضح واجهة نظام avon	رقم 4
68	مخطط يوضح دور قاعدة المعلومات الشخصية	رقم 5
68	مخطط يوضح محتوى قاعدة بيانات الموارد البشرية	رقم 6



المُلخَص

## الملخص باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير و تطوير إدارة الموارد البشرية ، من خلال دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز - خنشلة - ، مع التركيز على نظام المعلومات " système nova " كنموذج تطبيقي ، وتم إستعمال مقابلة موجهة كأداة لجمع البيانات و تحليلها و تم التوصل إلى النتائج التالية :

أن المؤسسات الجزائرية و منها سونلغاز بدأت تتجه نحو الإعتماد على ماتوصل إليه الذكاء الاصطناعي ، خاصة في إدارة الموارد البشرية التي تتطلب دقة و كفاءة عالية ، وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة سونلغاز \_ خنشلة\_ تستخدم نظام " avoN " في عدة وظائف كجمع و تحليل البيانات ، تتبع الأجور ، تتبع المسار المهني للموظف .... ورغم ان هذا الإستخدام لا يزال أولي ولا يرتقي إلى مستوى التحليل التنبؤي ، إلا أنه يمثل خطوة مهمة نحو تبني الذكاء الاصطناعي بشكل أوسع في المستقبل .

## ملخص باللغة الإنكليزية :

This study aimed to identify the extent to which artificial intelligence applications contribute to the management and development of human resources ; through a case study of the sonelgaz company in khenchela . The focus was placed on the Nova information system as an applied model . A structured interview was used as a tool for data collection and analysis .

The findings revealed that Algerian companies ; including Sonelgaz ; have begun to adopt AI technologies , particularly in human resource managemant , which demands high levels of accuracy and efficiency . The field study shozed that Sonelgaz Khenchela utilizes the Nova system in several HR functions , such as data collection and analysis , payroll tracking , and employee career path monitoring . Despite this usage being still in its early stages and not yet reaching predictive analytics , it represents an important step toward broader AI adoption in the future .

# المقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات سريعة و مستمرة و ملحوظة في العديد من المجالات ، خاصة في المجال التكنولوجي حيث أصبح عالمنا اليوم يتميز بكل ماهو جديد و علمي و نتيجة لذلك ظهرت تقنيات و برامج جديدة من أهم مميزاتا الإبداع و الابتكار ، و من بين هذه التقنيات الذكاء الإصطناعي الذي يحاكي ذكاء الكائن البشري و يعتبر قفزة نوعية نتيجة لما قدمه من طرق حديثة في عمليات التسيير و الإدارة و جاء هذا حصيلة تجارب و خبرات و أبحاث لكثير من المفكرين و الباحثين ، و الذي يهدف أساسا إلى تقديم معلومات و برامج متطورة تمكن من تحقيق أفضل الأعمال بإختلاف نوعها . ولقد نجح العلماء في تطوير بعض برامج و تطبيقات الذكاء الإصطناعي التي تساعد المؤسسات ، و لكن مازالت هذه البرامج تحت التجربة و التطوير و يتم تحديثها يوما بعد يوم ، حيث أصبح الآن وجود المؤسسات و إستمرارية حياتها و ضمان بقائها مع منافسيها من الأمور المرتبطة إرتباطا وثيقا و مباشرة بمدى تطورها التكنولوجي في وظائفها ، لذا تلجأ العديد من المؤسسات التي تحتوي على قواعد بيانات ضخمة لتبني الذكاء الإصطناعي و تطبيقاته داخل وظائفها و خصوصا تلك المتعلقة بكفاءتها البشرية .

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات بإعتبارها الجزء الخاص داخلها وهذا راجع لتسييرها لأهم رؤوس الأموال المتمثل في رأس المال البشري بحيث تقف على كل العمليات الخاصة بالموارد البشري إنطلاقا من الإستقطاب و المقابلات و التوظيف ... و صولا إلى التغذية العكسية للبحث عن ماتحتاجه من كفاءات بالإعتماد على ماتملكه ، بحيث أن مدى فعالية الأداء الخاص بكل وظائف إدارة الموارد البشرية ينعكس على مدى تحقيقها لأهدافها و بصفة مباشرة ، فبذلك تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين .

و بإعتبار أن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) - خنشلة - ترتكز على مصلحة إدارة الموارد البشرية من حيث التكوين و التوظيف ... وغيرها بإعتماد على برنامج أو نظام (nova) ، قمنا بإجراء دراسة حالة للمؤسسة قصد التعرف على مساهمة هذا التطبيق في تطوير إدارة الموارد البشرية .


وللإمام بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى عدة فصول كالآتي :

الفصل الأول : بعنوان الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة و يتضمن كل من إشكالية الدراسة و فرضيتها بالإضافة إلى أهمية الدراسة و أهدافها ، و مبررات إختيارنا لهذا الموضوع و تحديد المفاهيم ، بالإضافة إلى تحديد الدراسات السابقة و المقاربة النظرية التي تخدم الموضوع .


الفصل الثاني : بعنوان الإطار النظري لتطبيقات الذكاء الإصطناعي يتضمن ماهية الذكاء الإصطناعي الذي يتضمن بدوره لنشأة الذكاء الإصطناعي و الفرق بين الذكاء الإصطناعي و الذكاء الإنساني إضافة إلى أهميته و أهدافه و أهم خصائصه و مكوناته ، بالإضافة إلى أنواعه .

الفصل الثالث : بعنوان الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و يتضمن ماهية إدارة الموارد البشرية و الذي يحتوي على أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لإدارة إضافة إلى أهميتها و أهدافها و أهم خصائصها و وظائفها و دورها .

أما الفصل الرابع فهو بعنوان منهجية الدراسة أو الإطار المنهجي للدراسة و يتضمن كل من مجالات الدراسة و نبذة عن الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز كذلك التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز – خنشة – و هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى التعريف بنظام الجديد لإدارة الموارد البشرية ( nova ) ، مع ذكر أدوات جمع البيانات و في الأخير عرض نتائج إجراء المقابلة و تحليل النتائج و إختبار الفرضيات .



الباب الأول  
المعالجة النظرية لموضوع  
الدراسة



الفصل الأول  
الإطار التصوري و  
المفاهيمي للدراسة

## اولا : الإشكالية

يتسم العالم بتطورات وتغيرات سريعة في كافة المجالات والميادين وخاصة العلمية منها كنتيجة لثورة التكنولوجيا " التقنية " ، مع هذه التغيرات أصبح لابد على المؤسسات مواكبتها من أجل تحقيق أهدافها بطريقة متطورة و فعالة ، وتعتبر المؤسسات أولى المجالات التي تسعى الى مواكبة التجديد والتطوير، فنجد من بين هذه التطورات الجديدة " الذكاء الاصطناعي " الذي يحاكي ذكاء الكائن البشري ويعتبر نقطة تحول كبيرة في تاريخ البشرية نظرا لما قدمه من طرق جديدة وحديثة في شتى المجالات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية .

ومع التطور التكنولوجي الكبير الذي فرض نفسه على كل مجالات الحياة وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بتبني هذا النهج الحديث خاصة بالنظر إلى أن إدارة الأفراد في كل المؤسسات المجتمعية عموما والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة تستدعي التكيف مع هذه التحولات التكنولوجية الحديثة .

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات حجر الزاوية بإعتبارها أساس نجاح أي مؤسسة فهي تهتم بإدارة العنصر الأكثر قيمة و تأثيرا في المؤسسة " الموظف " بحيث تهدف إلى رفع كفاءتهم و فعاليتهم لتحقيق التوافق بين إحتياجات الأفراد و أهداف المؤسسة بالإضافة الى توليها العديد من المسؤوليات و المهام كالتخطيط و إستقطاب العنصر البشري و تدريبه وصولا الى تقييم الأداء .

إن المهام والوظائف الكثيرة والعديدة والمتداخلة في تخصصاتها والمعقدة في أهدافها التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تفرض عليها تبني المناهج و الوسائل والطرق الحديثة في عملها حتى تضمن تماشيا مع مختلف المتطلبات .

لذلك يعد إعتداد مختلف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية أمرا ضروريا يجب إعتماده ، حيث يتم بفضل استخدامه التحول من الطرق التقليدية في تسيير الإدارات و المؤسسات بإختلاف نوع نشاطها إلى إستخدام أحدث التطبيقات و الأدوات في إدارة المؤسسات .

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات وتحديد وضبط وضعية الأفراد العاملين فيها تعد تحدي كبير أمام إدارة الموارد البشرية، فمسألة معاينة ما هو متاح من المورد البشري وما تحتاجه المؤسسة مستقبلا من نفس المورد، او حتى ما هو فائض لديها لوضع استراتيجياتها المستقبلية تعد وظيفة أساسية يمكن الإستعانة بما توصل إليه الذكاء الاصطناعي من تطبيقات للقيام بها على افضل وجه .

وإعتبارا لتطور الذي وصل إليه الذكاء الاصطناعي و تطبيقاته اليوم في هذه المسألة ، *نطرح التساءل الأتي* : كيف تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير وتطوير إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز خنشلة\_وظيفة التخطيط نموذجًا\_؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1 / كيف تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي في تحسين جمع البيانات حول الموارد البشرية و تنظيمها بمؤسسة سونلغاز\_ خنشلة\_ ؟ .

2 / كيف تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي في التنبؤ بإحتياجات المؤسسة للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز\_ خنشلة\_ ؟ .

3 / كيف تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي على ترشيد عملية إتخاذ القرارات في تسيير الوظائف الشاغرة بمؤسسة سونالغاز\_ خنشلة\_ ؟ .

### ثانيا فرضيات الدراسة

#### الفرضية العامة للدراسة :

تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي في تسيير و تطوير إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز خنشلة – وظيفة التخطيط نموذجًا\_

#### الفرضيات الفرعية :

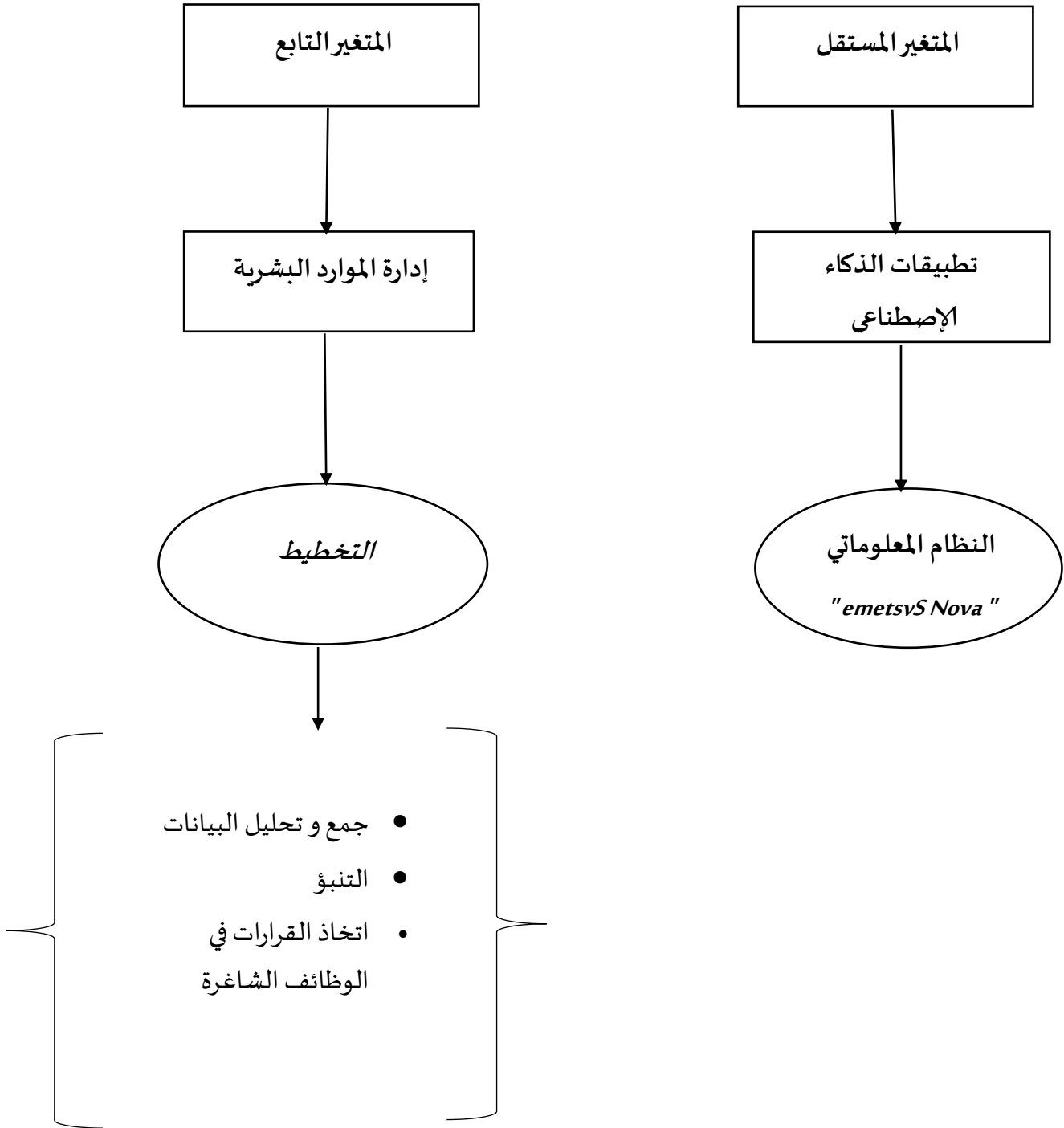
○ تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي في تحسين جمع البيانات حول الموارد البشرية و تنظيمها بمؤسسة سونلغاز\_ خنشلة\_ .

○ تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي في التنبؤ بإحتياجات المؤسسة للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز\_ خنشلة\_ .

○ تساهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي على ترشيد عملية إتخاذ القرارات في تسيير الوظائف الشاغرة بمؤسسة سونلغاز\_ خنشلة\_ .

✓ نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة :

الشكل رقم 01 : يبين نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة صيف عفا

### ثالثا: مبررات إختيار الموضوع

#### أ. الأسباب الذاتية:

- الميل و الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع .
- حداثة الموضوع تجعل منه تحديا بالنسبة لنا .
- الرغبة في معرفة أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي و كيفية مساهمتها في تطوير إدارة الموارد البشرية

#### ب. الأسباب متعلقة بالموضوع:

الموضوع يمس جانب من جوانب الإدارة و التنظيم مما يجعله مرتبط بمجال تخصصنا في علم الاجتماع

- تنظيم و عمل و السعي لمواكبة كل ما هو جديد .
- محاولة لفت إنتباه المؤسسات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية .
- حاجة إدارة الموارد البشرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي .
- تكوين نظرة عامة عن هذا الموضوع

### رابعا: أهداف الدراسة

- الإلمام بجميع الجوانب النظرية للمتغيرين [ تطبيقات الذكاء الاصطناعي و إدارة الموارد البشرية ] .
- التعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في سياق إدارة الموارد البشرية .
- توعية المؤسسات على ضرورة التقدم و الإعتماد على كل ما هو جديد و الخروج من الجانب الإداري التقليدي الكلاسيكي ، و الجوء إلى كل ما هو حديث و علمي لتطوير المؤسسات بمختلف تخصصاتها .

### خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع مستجد وهو تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية إذ يمكن حصر الأهمية في الآتي :

❖ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعين مهمين [ الذكاء الاصطناعي ، إدارة الموارد

البشرية ]

- ❖ إلقاء الضوء على الأهمية التي يتمتع بها الذكاء الإصطناعي و ضرورة الاهتمام به و السعي إلى إستخدامه و الإستفادة منه قدر الإمكان .
- ❖ إبراز كيفية مساهمة تطبيقات الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية .
- ❖ التعرف على مدى قبول أو الرفض لتطبيقات الذكاء الإصطناعي في تطوير و تسيير إدارة الموارد البشرية .

### سادسا :تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

#### • الذكاء الإصطناعي :

يتكون الذكاء الإصطناعي من كلمتين " الذكاء" و" الإصطناعي " يمكننا تعريفهما كالتالي :

- مفهوم الذكاء (*Intelligent*) : يعتبر الذكاء قدرة عقلية تتدخل في كافة الأنشطة العقلية أو الذهنية بدرجات مختلفة .
- ✓ حسب قاموس webster هو القدرة على فهم الظروف أو الحالات الجديدة و المتغيرة ، أي هو القدرة على إدراك و فهم و تعلم الحالات أو الظروف الجديدة ، بمعنى آخر أن مفاتيح الذكاء هي الإدراك و الفهم و التعلم .
- ✓ يعرف أيضا : على أنه عبارة عن مصطلح يتضمن عادة الكثير من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل ، و التخطيط ، و حل المشاكل ، و سرعة المحاكاة العقلية ، كما يشمل القدرة على التفكير المجرد ، و جمع و تنسيق الأفكار ، و إتقاط اللغات و سرعة التعلم . [ محمود البشير ، 2017 ، 237]
- ✓ نفهم مما سبق أن الذكاء هو مصطلح يشمل مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة مختلف المواقف الجديدة والمتعلقة بالقدرة على الإستنتاج، الإستنباط ، التمييز ، التحليل ، التركيب... وغيرها .
- الإصطناعي : من الفعل يصنع أو يصطنع و تعني شيء مصنوع و غير طبيعي . (أحمد، 2022، صفحة 6)

إذا فالذكاء الإصطناعي : هو أحد علوم الحاسب الألي الحديثة التي تبحث عن أساليب متطورة للقيام بأعمال و إستنتاجات تشابه ولو في حدود ضيقة تلك الأسباب التي تنسب لذكاء الإنسان . (فتحي، 2021)

وقد عرف الباحثون و المتخصصون الذكاء الإصطناعي كل حسب وجهة نظره ومن أهم التعريفات المقدمة في هذا الإطار نجد :

✓ **تعريف أندرياس كابلان و مايكل هاينلين :** الذكاء الإصطناعي بأنه قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح ، و التعلم ن هذه البيانات و إستخدام تلك المعرفة لتحقيق أهداف و مهام محددة من خلال التكيف المرن . (النصر، 2020)

✓ **كما يعرفه rolston بأنه :** حلول معتمدة على الحاسب الآلي للمشاكل الأكثر تعقيدا من خلال عمليات تطبيقية تماثل عملية الإستدلال الإنساني . [ ملوخية ، 2009 ]

✓ **يعرفه أيضا د.عادل عبد النور بن عبد النور :** على أنه علم هدفه الأول جعل الحاسوب و غيره من الإنسان كالتفكير و التعلم و الإبداع و لتخاطب . (النور، 2005، صفحة 7)

### التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الذكاء الإصطناعي بأنه : هو إنشاء أجهزة آلية تعمل على فهم العمليات المعقدة و القدرة على محاكاة الذكاء الطبيعي أو البشري في أداء المهام .

كما يمكن تعريفه على أنه هو ذلك العلم الذي يهتم بصنع آلات ذكية تتصرف كما هو متوقع من الإنسان أن يتصرف .

ويقصد بتطبيقات الذكاء الإصطناعي بأنها " تطبيقات نموذجية آلية لتمثيل المعرفة التي تتسم بقدرتها على مجازاة الذكاء البشري و محاكاة السلوك الإنساني و فهم طبيعته و القيام بأعماله إضافة للإستدلال الفعلي و الإصلاح الذاتي " .

### • إدارة الموارد البشرية :

يتكون مفهوم إدارة الموارد البشرية من كلمتين " الإدارة " و "المورد البشري " يمكننا تعريفهما كالتالي :

### ❖ مفهوم الإدارة :

**لغة :** أدار الشيء أي تعاطه و منه فالمدير هو الذي يتولى النظر في الشيء .

إدارة إسم من الفعل يدير، فالفاعل هنا هو مدير، والمفعول مدار، ونقصد أن المدير هو المسؤول عن تولي أو تعاطي أو تحمل المسؤولية في تدبر الأمر والنظر فيه من حيث التخطيط و التنظيم .

كلمة الإدارة administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد إشتقت كلمة " إدارة " من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين ad.mistrare ومعناها أداء خدمة للآخرين ، بينما البعض يفضل استخدام كلمة management للدلالة على البعد الإجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع. (خاطر و محمد، 1999)

إصطلاحا :

✓ **فريدريك تايلور** : " هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و أرخص التكاليف ". (جوهري، 1998، صفحة 8)

✓ **كما يعرفها هنري فايول** : " أن الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه ، و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب ". (مسلم، 2016، صفحة 151)

نفهم مما سبق أن الإدارة هي عملية تنسيق الأفراد و الموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية لتحقيق أهداف المؤسسة .

### ● مفهوم المورد البشري :

**لغويا** : المورد لغة يعني المنهل ، الطريق ، مصدر الرزق .

اصطلاحا :

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الإقتصاديين أمثال : نيود و سيلتر حيث أنهما وجهها إهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الإقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية إستغلال هذه الطاقة بشكل جدي و منظم في جميع المجالات و التخصصات .

**يعرف المورد البشري على أنه** " هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إرادات من خلال إستخدام مهاراته و معرفته وليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ، فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير لذلك ، و لكي يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة ، المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ". (حسن ر.، 1999، صفحة 3)

فالمورد البشري هو ذلك العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط ، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد يؤدي بطبيعة الحال إلى تأثير على نتائج المنظمة في مختلف المناصب فيها .

أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فقد عرفها عثمان إسماعيل على أنها " تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية للمنظمة و ذلك المساعدة على تحقيق أهدافها". (تيمزار، 2014، صفحة 5)

كما عرف محمد فالج صالح " إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير إحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها ، و تدريبها و تطويرها و العمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية . (تيمزار، 2014، صفحة 5)

كما عرفت " أنها العملية التي يتم من خلالها توفير إحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها ، و تدريبها و تطويرها و العمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية ". (الباقي ص.، 1999)

نفسهم مما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من ممارسات إدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري حيث تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية .

### سابعاً: الدراسات السابقة

#### 1. دراسات مطابقة لدراستنا في المتغيرين :

##### ➤ الدراسة الأولى :

دراسة شيلي إلهام تحت عنوان تسيير الموارد البشرية في ظل تحديات تطبيق الذكاء الإصطناعي مجلة أرساد الدراسة للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، العدد 1 ، مجلد 6 ، جوان 2023 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الإصطناعي في تسيير شؤون العاملين بالمؤسسات ، و تطوير مهام ووظائف الموارد البشرية وقد تم صياغة السؤال الرئيسي :

كيف يتم تسيير الموارد البشرية في ظل تحديات تطبيق الذكاء الإصطناعي من قبل المؤسسات ؟ .

حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تطبيق الذكاء الإصطناعي في المؤسسات و تسيير شؤون الورد البشرية ، حيث تعتمد هـذه الأخيرة على العديد من التطبيقات الخاصة بالذكاء الإصطناعي لإنجاز وظائف الإستقطاب و التوظيف و تقييم أداء العاملين ، و أنه يوجد خوارزميات خاصة بتسيير الموارد البشرية تبعاً لشجرة القرار و النمذجة و لمالها من فوائد على تحسين الأداء البشري بالمؤسسة .

النتائج التي تم التوصل إليها :

- كشفت الدراسة أن مفهوم الموارد البشرية مر بالعديد من المحطات التاريخية و التطورات العالمية و لم يأتي عبث ، بل كان وليد لحملة من البحوث و المؤتمرات المعقدة من طرف الباحثين و المفكرين في مختلف بقاع العالم .
  - كشفت الدراسة أن الإنتقال من مفهوم الموارد البشرية التقليدي إلى مفهوم الموارد البشرية التكنولوجية و الذكاء الإصطناعي هي واحدة من أقوى الإدارات الموجودة في المؤسسات .
  - كشفت الدراسة أن هناك العديد من المفاهيم التي قدمت حول الذكاء الإصطناعي ( فهو العلم القائم على محاكاة العقل البشري و علم الخوارزميات و الحاسوب ) .
  - كشفت الدراسة أن هناك ثلاث أنواع من الذكاء الإصطناعي : الذكاء الإصطناعي الضيق ، الذكاء الإصطناعي الخارق ، الذكاء الإصطناعي القوي .
  - كشفت الدراسة أن هناك العديد من المجالات التي تستفيد منها الموارد البشرية في تفعيل الذكاء الإصطناعي أهمها : الإستقطاب ، التوظيف ، إعداد الأجور ، الرقابة على الموظفين ، تقييم الأداء .
- الدراسة الثانية :

دراسة تهامة سميح موسى الجعافرة 2023 بعنوان الذكاء الإصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات ، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية ، وزارة الإدارة المحلية ، بلدي الكرك الكبرى ، الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء الإصطناعي و دوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات حيث تم طرح أسئلة الدراسة :

مامفهوم الذكاء الإصطناعي ؟ وما مكوناته ؟

بيان أهمية الذكاء الإصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات .

وظف في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره من أكثر الماهج إستخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة و طريقة لتحليل ووصف الذكاء الإصطناعي و دوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات .

النتائج التي تم التوصل إليها :

- أكدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كبيرة لايمكن معالجتها إلا من خلال تطبيق تقنية الذكاء الإصطناعي في أقسام الموارد البشرية .

- أكدت الدراسة أن تطبيق الذكاء الإصطناعي أصبح ضرورة في أقسام الموارد البشرية في البلديات و خاصة في قضايا التوظيف و الإختيار و عملية الإعداد و الإحتفاظ بالموظفين و إدارة التعويضات و الإدارة العامة للموظفين و الإحتفاظ بالموظفين .
- بينت الدراسة أن إندماج الذكاء الإصطناعي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية يعمل على تغيير كيفية تجنيد البلدية للقوى العاملة و إدارتها و إشراكها بإستخدام الذكاء الإصطناعي .
- بينت الدراسة فوائد تطبيق الذكاء الإصطناعي في مختلف وحدات إدارة الموارد البشرية ، و معالجة التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية .
- أكدت الدراسة أن عمليات التحديث دفعت بتطوير الموارد البشرية بطريقة مدفوعة بالتكنولوجيا و البيانات التي يقدمها الموظفون بإستمرار لتعزيز دورهم الإستراتيجي ، و أحد هذه التقنيات هو الذكاء الإصطناعي .

## 2. الدراسات المشتركة مع دراستنا في متغير واحد:

### ➤ الدراسة الثالثة :

دراسة نورة محمد عبد الله العزام تحت عنوان دور الذكاء الإصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك جامعة الإمام بن محمد سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية 2020/2021 و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية حيث إنطلقت الباحثة في دراستها بطرح السؤال التالي :

مادور الذكاء الإصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك ؟ .

وظفت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و هو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة و تحليلها ، و قد إستعانت بأداة الإستبيان لجمع البيانات ، أما بالنسبة للعينة فقد إستعملت العينة العشوائية البسيطة حيث تم أخذ 70 موظف من أصل 500 موظف .

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

- التركيز على إختيار الأشخاص الذي يتم تعيينهم في إدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك على توفر خبرات علمية و عملية لديهم في مجال النظم الإدارية بشكل عام و في الذكاء الإصطناعي بشكل خاص

- تدريب العاملين على تطبيقات الذكاء الاصطناعي و خاصة إدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك .
- وضع نظام حوافز جيد للمتميزين بمجال العمل في برنامج الذكاء الاصطناعي .
- إجراء المزيد من الدراسات حول دور الذكاء الاصطناعي و علاقتها بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة .
- ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب و تأهيل جميع العاملين على تطبيق الذكاء الاصطناعي .
- زيادة إلتزام الإدارة العليا بتطبيق و دعم الذكاء الاصطناعي من خلال نشر ثقافة العمل الإلكتروني و نشر المزايا و الفوائد الناتجة عن تطبيق الذكاء الاصطناعي بين الموظفين .
- الإطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الذكاء الاصطناعي .

#### ➤ الدراسة الرابعة :

دراسة د. سناء أرطباز بعنوان أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 09، العدد03، ديسمبر 2022 .

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي و التي يمكن الإعتماد عليها كألية فعالة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، حيث تم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي و تطبيقاته ، و الدور الذي يلعبه في إكتساب ميزة تنافسية و من ثم دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية و قد توصلت الدراسة إلى أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي أصبح يلعب دورا أساسيا و مهما في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .

#### النتائج التي تم التوصل إليها :

- الذكاء الصناعي يتيح فرصا كبيرة للشركات و المؤسسات في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها ، وذلك عن طريق تحليل البيانات و التعرف على الأنماط و التنبؤ بالإتجاهات و التغيرات في السوق .
- الذكاء الصناعي يعمل على تسريع و تحسين العمليات الإنتاجية ، و تقليل الخطأ البشري ، كما يمكنه أن يخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية بشكا كبير .
- يوفر الذكاء الصناعي فرصة كبيرة لتحسين أداء الشركات في العديد من المجالات ، من خلال تطوير حلول مخصصة للعملاء و المستهلكين ، و تحسين عمليات الإنتاج و التوزيع ، و تحسين تجربة المستخدم.

- يعد الذكاء الصناعي ميزة تنافسية حاسمة للشركات و المؤسسات في السوق ، و قد يتحتم عليها استخدام التقنية للحفاظ على وجودها في السوق و تحسين مستوى تنافسها .
- يشير التطور المستمر في مجال الذكاء الصناعي إلى أن هذه التقنية ستكون جزءا أساسيا من الاقتصاد العالمي في المستقبل ، ومن المتوقع أن يتم تبنيها بشكل أوسع و أكثر أنتشارا في جميع المجالات .
- الدول التي تستثمر بشكل كبير في البحث و التطوير في مجال الذكاء الصناعي تحظى بميزة تنافسية على المدى الطويل ، حيث يمكن لتلك الدول الإستفادة من التقنيات الجديدة لتطوير الصناعات التقليدية و إدخال الإبتكار في العمليات الإنتاجية .
- إن الدعم المالي و التقني و التنظيمي للحكومات يمكن أن يساهم في دفع نمو الذكاء الصناعي .
- تلعب الشركات الناشئة دورا مهما في تطوير و تقديم التقنيات و الحلول الجديدة في مجال الذكاء الصناعي .

نقاط الاختلاف و التشابه وجوانب الإستفادة من الدراسات السابقة :

الجدول 01 : يمثل نقاط الاختلاف و التشابه و جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة .

الدراسة	نقاط الاختلاف	نقاط التشابه	جوانب الإستفادة
دراسة شيلي إلهام	_ المنهج المستخدم (المنهج الوصفي التحليل)	_ المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية) . _ المتغير التابع (الذكاء الإصطناعي) .	_ فهم المتغير المستقل و المتغير التابع . _ إثراء الإطار النظري . _ تحديد المفاهيم .
دراسة تهامه سميح موسى الجعافرة	_ المنهج المستخدم (المنهج الوصفي التحليلي)	_ المتغير المستقل (الذكاء الإصطناعي) . _ المتغير التابع ( إدارة الموارد البشرية) .	_ إثراء الإطار النظري للدراسة . _ فهم متغيرات الدراسة .

<p>_ فهم المتغير المستقل (الذكاء الإصطناعي). _ إثراء الإطار النظري للدراسة. _ بناء الإشكالية.</p>	<p>_ المتغير المستقل (الذكاء الإصطناعي).</p>	<p>_ دراسة الدور . _ المتغير التابع ( النظم الإدارية). _ ميدان الدراسة(جامعة تبوك). _ المنهج المستخدم(المنهج الوصفي). _ العينة العشوائية _ أداة جمع البيانات (الاستبانة)</p>	<p>دراسة نورة محمد عبد الله العزام</p>
<p>_ إثراء الإطار النظري للدراسة. _ فهم متغير الذكاء الإصطناعي.</p>	<p>_ المتغير المستقل(الذكاء الإصطناعي)</p>	<p>_ المتغير التابع ( أداء المؤسسة)</p>	<p>دراسة د. سناء أرطباز</p>

### ثامنا : المقاربة النظرية :

تعد المقاربة النظرية جزء مهم في عملية البحث العلمي كونها توجه العملية البحثية نحو هدف الموضوع ، و تبنيها ضروري كون أي موضوع إلا وله منطوق يفسر من خلاله ، فمهمة الباحث هي إختيار المقاربة المناسبة وربط أجزاء البحث ببعضها البعض في نسق فكري متناسق بداية من عنوان الموضوع و حتى مرحلة تحليل النتائج .

تعتبر المقاربة النظرية الطريق الذي يسلكه الباحث للإقترب من معالجة البحث أي هي الخلفية الفكرية التي يعتبرها الباحث نظاما معرفيا لفهم البيانات المتجمعة حول البحث .

وبناء على ذلك تم البحث و الإطلاع لإختيار النظرية التي تخدم الموضوع و قد وقع الإختيار على مقاربة النسق المفتوح حيث تقوم هذه النظرية على أن المؤسسة ليست كيانا مغلقا ، بل هي نظام يتفاعل مع محيطه الخارجي ( الإقتصادي ، التكنولوجي ، الإجتماعي ... ) ، و تتكيف معه من خلال مدخلات و مخرجات و تغذية الراجعة . وفي سياق إدارة الموارد البشرية و خاصة التخطيط ، فإن الذكاء الإصطناعي يمكن إعتبره أداة أو مكون داخل النسق التنظيمي حيث يلعب دورا في :

المدخلات : الذكاء الإصطناعي يساعد في جمع و تحليل البيانات من البيئة الخارجية ( سوق العمل ، المنافسين...)

كما يساهم في تحليل البيانات الخارجية ( المهارات ، الأداء ...).

المعالجة : نظم الذكاء الإصطناعي تقوم بمعالجة هذه المدخلات بإستخدام مختلف التطبيقات و الوسائل

المخرجات : تستخدم النتائج المستخلصة من الذكاء الإصطناعي في إتخاذ قرارات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية كالتوظيف ، تطوير الكفاءات ، إدارة المهارات ، أو حتى إعادة هيكلة بعض الوظائف .

التغذية الراجعة : بناءا على نتائج التخطيط تعاد تغذية النظام بمعلومات جديدة لتحسين الأداء المستقبلي .



الفصل الثاني  
الإطار النظري لتطبيقات  
الذكاء الاصطناعي

### تمهيد :

أدى التطور النوعي و السريع في المجال التكنولوجي إلى ظهور نظم و تطبيقات جديدة تحاكي عقل البشر في الكثير من نشاطاته كذكاء الإصطناعي ، والذي يعتبر نقطة تحول كبيرة في العالم وذلك لما قدمه من طرق جديدة و حديثة في عمليات التسيير و الإدارة بمختلف المجالات و الميادين ، حيث يسعى إلى التخلي عن الطرق التقليدية في عمليات تسيير المؤسسات بمختلف أنشطتها إلى إستخدام أحدث البرامج و التقنيات المتطورة بهدف تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات و تطويرها . وسنتناول في هذا الفصل أساسيات عن الذكاء الإصطناعي و مختلف عناصره .

### أولاً : ماهية الذكاء الاصطناعي

#### 1. نشأة و تطور الذكاء الإصطناعي :

على الرغم من أن الذكاء الإصطناعي علم حديث نسبياً حيث نشأ أوسط القرن العشرين ، إلا أن جذور هذا العلم و فكرته تمتد إلى آلاف السنين ، منذ عام 400 ق.م قام الفلاسفة بجعل الذكاء الإصطناعي ممكناً ، و ذلك بتعريف العقل بأنه ما يشابه الآلة التي تعمل على معرفة مشفرة بلغة داخلية ، و أن الفكرة يمكن إستخدامها للتوصل إلى القرار الصحيح .

عام 1956 عقد مؤتمر في مدينة دارتموث بالولايات المتحدة ، ظهر فيه لأول مرة مصطلح الذكاء الإصطناعي على يد كما قدم في نفس السنة نموذجاً سمي ب ، بإمكانه البرهان على صحة بعض النظريات الصعبة و توالى الإكتشافات بمجال الروبوتات و الشبكات العصبية .

كما حدد العلماء 3 موجات لتطور الذكاء الإصطناعي :

▪ **الموجة الأولى 1950-1980 :** و تعتمد على القواعد و التحكم الإدخال الإخراج و البرامج الثابتة

المعروفة ، و هي أول تجربة لبناء الذكاء الإصطناعي " برامج الشطرنج " .

▪ **الموجة الثانية 1980-2010 :** و تعتمد على تطبيق التعلم الآلي و خوارزميات التعلم العميق و

شبكات الأعصاب الإصطناعية ، و كانت من بين أشهر تطبيقات هذه الموجة تعلم الآلة و

معالجة اللغات الطبيعية و الروبوتات . (أرطاباز، 2022)

▪ الموجة الثالثة 2010-الآن : وتعتمد على استخدام الذكاء الاصطناعي في المشاكل المعقدة و التي تحتاج إلى مزيج من تقنيات التعلم الآلي و المعالجة اللغوية الطبيعية و الروبوتات ، و تشمل التطبيقات الشائعة لهذه الموجة التعلم العميق في التعرف على الصوت و الصورة و التعرف على الكلام و تحويل الكلام إلى نص و تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الصحة و الطب و السيارات الذكية و التجارة الإلكترونية و غيرها . (أرطاباز، 2022)

## 2. الفرق بين الذكاء الإنساني و الذكاء الاصطناعي :

يتضح أن الفرق بين تعريف الذكاء الاصطناعي و الإنساني هو أولاً القدرة على إستحداث النموذج ، فالإنسان قادر على إختراع و إبتكار هذا النموذج، في حين أن النموذج المحاسبي هو تمثيل لنموذج سبق إستحداثه في ذهن الإنسان ، و ثانياً في أنواع الإستنتاجات التي يمكن إستخلاصها من النموذج ، فالإنسان قادر على إستعمال أنواع مختلفة من العمليات الذهنية مثل الإبتكار و الإختراع و الإستنتاج بأنواعه في حين أن العمليات المحاسبية تقتصر على إستنتاجات محدودة طبقاً لبدييات و قوانين متعارف عليها نفسها يتم برمجتها في البرامج نفسها .

وقد استخلصت ( فؤاد 2012) في دراستها أهم الفروق بينهما ، و التي تمثلت في أمرين جوهريين و هما :

- أن قوة العقل البشري تتفوق بمراحل على قوة العقل الاصطناعي ، فالعقل البشري لديه قدرة هائلة على تخزين المعلومات تفوق العقل الاصطناعي .
- أن هناك سمات يسهل على العلماء فهمها و نقلها إلى الحاسوب بسبب بساطتها، و هناك سمات أخرى يوجد صعوبة في نقلها إلى الحاسوب بسبب تعقيدها ، و منها الرغبة و التفضيل و الإدراك .

° يمكن توضيح الفرق بين الذكاء الاصطناعي و الذكاء الإنساني بشكل دقيق من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 02 : جدول يوضح الفرق بين الذكاء الاصطناعي و الذكاء الإنساني (نجم، 2007، صفحة 377)

الخصائص	الذكاء الإنساني	الذكاء الاصطناعي
القدرة على استخدام الحواس : اللمس ، البصر...إلخ .	عالية	منخفضة
القدرة على التخيل	عالية	منخفضة
القدرة على التكيف	عالية	منخفضة

القدرة على تحمل إكتساب الذكاء	عالية	منخفضة
القدرة على التعلم من الخبرة	عالية	منخفضة
القدرة على إكتساب مقدار كبير من المعلومات الخارجية	عالية	منخفضة
القدرة على إكتساب مصادر مختلفة للمعلومات	عالية	منخفضة
القدرة على الحسابات المعقدة	منخفضة	عالية
القدرة على نقل المعلومات	منخفضة	عالية
القدرة على القيام بالحسابات بسرعة ودقة	منخفضة	عالية

وبناء على ماسبق يتضح أن الذكاء الإصطناعي محدود ولا يصل لدرجة الذكاء البشري الذي لديه قدرة متميزة على التفكير في مستويات متعددة و أنماط مختلفة ، و الذكاء الإصطناعي في نهايته يعتمد على العقل البشري إلى حد معين ، حيث يهدف إلى قيام الكمبيوتر أو أي نظام بمحاكاة عمليات الذكاء الإنساني ، و بالتالي نستنتج أنه لا يمكن للذكاء الإصطناعي أن يتطور و ينتقل إلى مراحل متقدمة في عالم التكنولوجيا دون تدخل الفكر و العقل البشري .

## ثانيا : أهمية الذكاء الإصطناعي وأهدافه

### 1. أهمية الذكاء الإصطناعي :

كلما زادت الحياة صعوبة تأتي الآلات الجديدة لتساهم بشيء من الرفاهية و اليسر و قد وصل عالمنا اليوم إلى مرحلة من التطور الهائل و التشابك في الوظائف و التعقيد في المهام و يحتج فعلا إلى آلات غير تقليدية لتساير هذه المرحلة الزمنية و المراحل القادمة التي سيكون فيها تسارع التعقيد أكثر إطراد مما عهدناه في العصور السابقة القريبة و البعيدة . (النور، 2005، صفحة 140)

و بإختصار فإن أهمية الذكاء الإصطناعي هي أكبر من أن تحصى في نقاط سريعة و لكن يمكن الإشارة إلى بعض جوانبها و منها :

- ✓ يساهم الذكاء الإصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها للآلات الذكية .
- ✓ تمكن الإنسان من إستخدام اللغة الإنسانية في التعامل مع الآلات و إستخدامها في تناول كل شرائح المجتمع حتى من ذوي الإحتياجات الخاصة بعد أن كان التعامل مع الآلات المتقدمة حكرا على ذوي الخبرات و المختصين .

- ✓ تخفف الآلات الذكية عن الإنسان الكثير من المخاطر و الضغوطات النفسية و تجعله يركز على أشياء أكثر أهمية و أكثر إنسانية ، ويكون ذلك بتوظيف هذه الآلات للقيام بالأعمال الشاقة و الخطرة و إستكشاف الأماكن المجهولة و المشاركة في عمليات الإنقاذ أثناء الكوارث الطبيعية ، كما سيكون لهذه الآلات دورا فعال في الميادين التي تتضمن تفاصيل كثيرة تتسم بالتعقيد ، و التي تحتاج إلى تركيز عقلي متعب و حضور ذهني متواصل و قرارات حساسة و سريعة لاتحتمل التأخير و الخطأ .
  - ✓ تساهم الأنظمة الذكية في المجالات التي تصنع فيها القرار ، فهذه الأنظمة تتمتع بالإستقلالية و الدقة و الموضوعية و بالتالي تكون قراراتها بعيدة عن الخطأ و الإنحياز و العنصرية أو الأحكام المسبقة أو حتى التدخلات الخارجية أو الشخصية .
  - ✓ للذكاء الاصطناعي أهمية في الكثير من الميادين الحساسة كالمساعدة في تشخيص الأمراض ووصف الأدوية و الإستشارات القانونية و المهنية و التعليم التفاعلي و المجالات الأمنية و العسكرية .
- وبالتالي فإن الذكاء الاصطناعي يعود بالنفع على الإنسان في العديد من الجوانب و المجالات ، من خلال قيام الحاسب الآلي بمحاكاة عمليات الذكاء التي تتم داخل العقل البشري ، بحيث يصبح لدى الحاسوب المقدرة على حل المشكلات المعقدة و إتخاذ قرارات سريعة ، بأسلوب منطقي ، و بتفكير العقل البشري نفسه .

## 2. أهداف الذكاء الاصطناعي :

يمكن حصر الأهداف الرئيسية للذكاء الاصطناعي في مايلي :

- ✓ يهدف إلى تصميم آلات و أجهزة أكثر ذكاء : أي تمكين الأجهزة الحاسوبية من معالجة المعلومات و البيانات بشكل موازي للذكاء الإنساني في حل المسائل أو بطرق أقرب لطريقة الإنسان حتى يمكن محاكاته .
- ✓ يهدف إلى بيان الفهم الأمثل للذكاء : إذ تهدف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي إلى فهم أفضل مدلولات الذكاء الإنساني من خلال التعمق في دراسة العقل الإنساني حتى يمكن محاكاته .
- ✓ يهدف إلى تحديث الآلات و الأجهزة و جعلها أكثر فائدة : حيث تعمل حافظة علوم البيانات و القواعد المعرفية في تحديث أنماط إستخدام الآلات و الأجهزة بما يجعلها تواكب العصر الحديث . (فتحي، 2021 ، صفحة 234/235)

كما يضع كتاب ونستون و برندر جاست 1984 أهداف أساسية للذكاء الإصطناعي تتمثل في :

✓ جعل الأجهزة أكثر ذكاء هدف رئيسي .

✓ فهم ماهية الذكاء .

✓ جعل الأجهزة أكثر فائدة .

✓ تحسين الكفاءة و سرعة الأداء .

✓ الابتكار في حل المشكلات المعقدة .

✓ تعزيز قدرات التعلم و المعرفة .

### ثالثا : خصائص الذكاء الإصطناعي ومكوناته

#### 1. خصائص الذكاء الإصطناعي :

يتمتع الذكاء الإصطناعي بالعديد من الخصائص و المميزات نذكر منها : (طبيي و أمينة، 2023)

- القدرة على التفكير و الإبداع .
- القدرة على التعلم و الفهم من التجارب و الخبرات السابقة .
- القدرة على الإستجابة السريعة للمواقف و الظروف الجديدة .
- القدرة على إكتساب المعرفة و تطبيقها .
- القدرة على إستخدام التجربة و الخطأ لإستكشاف الأمور المختلفة .
- القدرة على إستخدام الخبرات القديمة و توظيفها في مواقف جديدة .
- القدرة على التعامل مع الحالات الصعبة و المعقدة .
- القدرة على التصور و الإبداع و فهم الأمور المرئية و إدراكها .
- القدرة على تقديم المعلومة لإسناد القرار الإداري .

2. **مكونات الذكاء الاصطناعي:** (سالم و مرزق فتحية ، ديسمبر 2023 ، صفحة 35\_49)

يتكون الذكاء الاصطناعي من ثلاث مكونات أساسية :

- **قاعدة المعرفة:** غالبا ما يقاس مستوى أداء النظام بدلالة حجم و نوعية قاعدة المعرفة التي يحتويها و تتضمن قاعدة المعرفة :
- ✓ الحقائق المطلقة والتي تصف العلاقة المنطقية بين العناصر و المفاهيم و مجموعة الحقائق المستندة للخبراء في النظام .
- ✓ طرق حل المشكلات و تقديم الإستشارة .
- **منظومة آلية الإستدلال:** وهي إجراءات مبرمجة تقود الحل المطلوب من خلال ربط القواعد و الحقائق المعنية و تكوين خط الإستنباط و الإستدلال .
- **واجهة المستخدم:** وهي الإجراءات التي تجهز المستخدم بأدوات مناسبة للتفاعل مع النظام خلال مرحلتي التطوير و الإستخدام .

3. **أنواع الذكاء الاصطناعي:**

يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى ثلاث أنواع مختلفة على النحو الآتي :

✓ **الذكاء الاصطناعي المحدود أو الضيق:**

يعتبر الذكاء الاصطناعي المحدود أحد أنواع الذكاء الاصطناعي التي تستطيع القيام بمهام محددة أي أنه يتخصص في مجال واحد ، فمثلا هناك أنظمة ذكاء الاصطناعي يمكنها التغلب على بطل العالم في لعبة الشطرنج أو السيارات ذاتية القيادة أو حتى برامج التعرف على الكلام أو الصور .

ويعتبر هذا النوع من الذكاء الاصطناعي أكثر شيوعا و توفرا في وقتنا الحالي . (النجار، 2022 ، صفحة 38)


✓ **الذكاء الاصطناعي العام:**

هو النوع الذي يمكن أن يعمل بقدره تشابه قدرة الإنسان من حيث التفكير، إذ يركز على جعل الآلة قادرة على التفكير و التخطيط من تلقاء نفسها و بشكل مشابه للتفكير البشري ، إلا أنه لا يوجد أي أمثلة عملية على هذا النوع ، فكل ما يوجد حتى الآن مجرد دراسات بحثية تحتاج للكثير من الجهد لتطويرها و تحويلها إلى الواقع، و تعد طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية من طرق دراسة الذكاء الاصطناعي العام ،

إذ تعني بإنتاج نظام شبكات عصبية للآلة متشابهة لتلك التي يحتويها الجسم البشري . (النصر، 2020،  
صفحة 141)

### ✓ الذكاء الإصطناعي الفائق أو الخارق :

هو النوع الذي قد يفوق مستوى ذكاء البشر، و الذي يستطيع القيام بالمهام بشكل أفضل مما يقوم به الإنسان المتخصص وذو المعرفة ، ولهذا النوع العديد من الخصائص التي لا بد أن يتضمنها ، كالقدرة على التعلم و التخطيط و التواصل التلقائي وإصدار الأحكام ، إلا أن الذكاء الإصطناعي الفائق يعتبر إفتراضيا ليس له أي وجود في عصرنا الحالي . (النصر، 2020)



**الفصل الثالث**  
**الاطار النظري لادارة**  
**الموارد البشرية**

## تمهيد

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي تعتمد عليها نجاح أي مؤسسة في تأسيس برنامج إستثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم و النادر الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهداف الإستراتيجية بمختلف أنواعها و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل سنوضح أكثر مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي و أهميتها و أهدافها و مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية

## اولا : ماهية إدارة الموارد البشرية

## 1. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية : (حسن ع.، 2017)

تعتبر إدارة الموارد البشرية سلسلة من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون البشرية أو العاملين في المنشأة ، إذ إتضح أن هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بهم ، نذكر منها :

- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة ، و بدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الإدارة و الموارد البشرية ، و حاولت الإدارة إستخدام بعض الأساليب لمواجهة المشاكل ، و لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وعلاج مشاكلهم .
- التوسع الكبير في التعليم أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي ، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية .
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية ، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة .
- ظهور النقابات و المؤسسات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمؤسسات العمالية ، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المؤسسات العمالية.

## 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات متداخلة التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية ، وسوف نوجز أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر 19 حتى وقتنا الحالي :

### أ. مرحلة ظهور الثورة الصناعية :

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية ، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في تلك أدوات بسيطة ، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها : (الباقي ص.، 1999-2000، صفحة 24)

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال
- ظهور مبدأ تخصيص و تقسيم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة

ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت . فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة من الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال ، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل بإعتباره سلعة تباع و لا تشتري بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل ، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية التي لا تحتاج مهارة .

### ب. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية :

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية إنتشار حركة الإدارة العلمية التي حدثت ما بين سنة 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى ، بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأب الإدارة حيث أنه توصل إلى ما أسماه الأسس الأربعة للإدارة المتمثلة في : (الباقي ص.، 1999-2000، صفحة 26)

- تطوير حقيقي في الإدارة : و يقصد تاييلور أن يستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة والتي تعتمد على التخمين و التجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية .
- الإختيار العلمي للعاملين : فيعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم إختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبئ و مسؤوليات الوظيفة .
- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم : فإن تاييلور يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الإستعداد للعمل و التدريب المناسب في العمل ، وذلك فإن تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب في العمل .
- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية : هو الأساس الرابع للإدارة و يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل ( الإدارة ) في تخفيض كلفة العمل ، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لإرتفاع معدل إنتاجيته .

وبالرغم من أن تاييلور قد أكد معايير العمل ، و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز إلا أنه تقابل بهجوم و مقاومة عنيفة ، وركز الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة ، و إهماله للعنصر البشري .

#### ت. مرحلة نمو المؤسسات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المؤسسات العمالية في الدول الصناعية و خصوصا في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة ، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل ، و إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل ، وقد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة و إستخدام أساليب القوة قاعدة عامة للعمال . و يعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي يعتقد أنها حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل .

## ث. مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى :

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى ضرورة إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم ، و تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال ، و إنشاء مركز الخدمات الإجتماعية و الترفيهية ، وهذه المراكز هي بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و كان معظم العاملين بهذه الأقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الإجتماعية للعمال . وفي حوالي 1915 أعد برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الإمريكية المتخصصة ، وفي عام 1920 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في العديد من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية. (الباقى ص.، 1999-2000، صفحة 27)

## ج. مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات تطورا ملحوظا في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب هوثورن بالولايات المتحدة الإمريكية بقيادة ألتون مايو وقد أفنعت هذه التجارب الكثير بأهمية إرضاء العامل في عمله و ضرورة توفير ظروف العمل . (الباقى ص.، 1999-2000، صفحة 28)

## ح. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحالي :

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و إنصرافهم بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم ، و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل ، و غير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .

## ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

## 1. أهمية إدارة الموارد البشرية : (القحطاني، 30 نوفمبر 2022)

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققة من أهداف للمنظمة حيث تكمن أهميتها فيما يلي :

- ✓ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة و يعزز مركزها الاقتصادي و أرباحها على المدى الطويل .

- ✓ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل .
- ✓ توفير جميع الوسائل و الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية ، الأجور و الرواتب و الحوافز لضمان الأداء الأفضل و زيادة الإنتاجية .
- ✓ المساعدة على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المؤسسة .
- ✓ مساعدة المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل مختلف المشاكل من خلال تقديم النصح و الإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

## 2. أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو : تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطوير يلي رغباتهم و إحتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي :

### أ. الأهداف الاجتماعية :

- ✓ أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النمو طبقا لتشريعات و قوانين العمل و العمال ، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار .
- ✓ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية .
- ✓ ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون إلتزاماتهم تجاه المؤسسة .
- ✓ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ إلتزاماتها و مسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل ملائمة لهم . (ربابعة، 2004، صفحة 20)

### ب. الأهداف التنظيمية :

- ✓ أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .
- ✓ وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة .
- ✓ التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق مايلي :

أ \_ المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين

- ب \_ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية .
- ج \_ إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى ، فيما يتعلق بأعمالهم و إطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية .
- د \_ حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم .
- ت. الأهداف الوظيفية :

- ✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الإختيار و العيين حسب المعايير الموضوعية .
- ✓ الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تدريبية و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة . (منير، 2010، صفحة 83)
- ✓ وضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو الكفاءة أو الحوافز المادية و المعنوية ... و غيرها .
- ✓ تحقيق العدالة و المساواة في المعاملة بالإضافة إلى تحقيق تكافؤ الفرص من خلال تطبيق مبدأ الجدارة و إتخاذ القرارات .
- ✓ زيادة درجة الولاء و الإنتماء من خلال وضع هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة لترقية و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر .

### ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية :

#### 1. وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر التخطيط كمسار مفاهيمي يشكل جزءاً من وظيفة المسير وهو بمثابة التفكير قبل الفعل (Crisp, 1992, pp. 13 -14) وإعتباراً من موقع الدور البشري في المنظمة كان لابد من إتباع أسلوب تخطيط الموارد البشرية الذي يعتبر الحجر الأساسي و النشاط الحاسم في زيادة فعالية المنظمة ، فبواسطته تحدد المنظمة كل احتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله المنظمة ، إذ أن بالتخطيط نستطيع جمع و إستخدام البيانات و التنبؤ من أجل إتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمثل في نشاطات الموارد المختلفة و المحافظة على طاقاتهم و تعزيز دافعيتهم نحو العمل و تحقيق الأهداف المسطرة .

### ✓ تعريف تخطيط الموارد البشرية :

يجدر الإشارة إلى أن تخطيط القوى العاملة قد أستخلف بمفهوم تخطيط الموارد البشرية ، حيث يعرف هذا الأخير بمثابة : " عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية و الأهداف الخاصة للقطاعات العامة " . (المغربي، 2009، صفحة 25) و هو كتعريف يركز على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توكير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات .

\_ كما تعرف على أنها هي " العملية المستخدمة من قبل المؤسسات للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و درجة توفرها على مختلف المهارات و ذلك لوضع لوضع خطة عمل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية " . (الدين، 2006 ، صفحة 88)

\_ تعرف أيضا على أنه عبارة عن " سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط و تنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة ، و تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة " . (إبراهيم، 2006 ، صفحة 91)

❖ و مما سبق يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تنبؤية تساعد في تحديد نقاط الضعف و القوة من الموارد البشرية ، و هي التخطيط للإحتياجات المستقبلية من خلال التركيز على البحث و جلب الكفاءات القادرة على دعم إستراتيجيات المؤسسة ، و هذا وفق الإعتماد على جمع معلومات دقيقة و تحليلها و إستخدامها كأداة للوصول لأهداف المرجوة .

### ✓ أهداف تخطيط الموارد البشرية : من بين أهدافها نجد :

- \_ التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي .
- \_ تحديد مصادر إستقطاب للموارد البشرية و دراستها .
- \_ الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية و تقديم المقترحات و الحلول العلمية لهذه المشكلات .
- \_ التنبؤ بأعداد و مستويات و هياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.

\_ العمل على صيانة و المحافظة على الموارد البشرية و السعي لرفع كفاءتها الإنتاجية .

✓ **أهمية تخطيط الموارد البشرية :** تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

(الحياصات، 2022)

\_ تحقيق التوازن بين العرض و الطلب للموارد البشرية .

\_ الإستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل .

\_ تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

\_ يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط و تطوير المسار

المهني للعاملين .

## 2. التوظيف :

تعد عملية التوظيف من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ، و هي عملية تقوم على إستقطاب و إختيار أكفاء العناصر البشرية الراغبة في الشغل و تعيينها لسد إحتياجات المنظمة و تمكينها بالتحفيز المادي و المعنوي و تطوير مسارها الوظيفي لتحقيق أهدافها المنشودة .

فعملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة ، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية ، و نقصد بالتوظيف على أنه " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد إحتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل ، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة ثم إختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها " . (مصباح، 2017، صفحة 122)

❖ ومن خلال ماسبق نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد

العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة .

✓ **أنواع التوظيف :** هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي و توظيف خارجي .

### أ. توظيف داخلي :

نجد في هذا النوع من التوظيف إعتداد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه و تزخر به من طاقات بشرية ، دون الإستعانة بما يوجد في الخارج ، لذا لهذه الطريقة إيجابيات تخدم أعون الموظفين

، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز المواطنين على بذل و العطاء و التفاني في العمل مما يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف . وتكون الترقية عن طريق الإمتحان المهني ، عن طريق قائمة الكفاءة و الإختيار ، وعن طريق التأهيل المهني .

### ب. توظيف خارجي :

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها ، إذ بمقتضاه يحق لها الإلتجاء إلى سوق العمل خارج المؤسسة و البحث في صفوف المتخرجين من الجامعات و المعاهد و المدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة و المقدرة على شغل الوظائف الشاغرة .

✓ **أهمية التوظيف :** يحتل التوظيف أهمية بالغة في المؤسسة بإعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و التوظيف ، ونذكر الأهمية في بعض النقاط التالية :

\_ تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و التحليل الوظائف من خلال ماتوفره لها من معلومات عن الوظيفة والتي تساعد على وضع معايير الإنتقاء التي تضمن إختيار الأنسب من بين المتقدمين .

\_ ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي و عددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر و المستقبل .

\_ يرتبط التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات الموظف الجديد ، حيث كلما كانت عملية إختيار و تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل ، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب .

\_ ترتبط عملية التوظيف بعملية التقييم الأداء الذي تكتشف نتائجه عم مستوى كفاءة التوظيف و ذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد .

\_ تسعى عملية التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء .

## 3. تسيير المسار الوظيفي :

يعد تسيير المسار الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ، حيث يهدف إلى التخطيط المنهجي لتطور الموظف داخل المنظمة ، بما يتماشى مع قدراته و طموحاته المهنية من جهة و إحتياجات المنظمة و أهدافها الإستراتيجية من جهة أخرى .

يعرف المسار الوظيفي على أنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها موظف و المنظمة و ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها ، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و يسمى هذا الإنتقال بالترقية ، أو أفقيا و يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي . " (عقيلي، 2002، صفحة 305)

كما يعرف على أنه عبارة عن " مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي و التي تتأثر بإتجاهاته و طموحاته و أهدافه و مشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية ، و يشتمل هذا المفهوم على الوظائف مدفوعة الأجر و غير مدفوعة الأجر مثلا لأنشطة التطوعية في المجتمع " . (الهييتي ص.، 2004، صفحة 34)

ومن خلال التعاريف نستنتج أن المسار الوظيفي هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العلمية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي ، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد المرتبطة خلال حياته العملية .

✓ **أهداف المسار الوظيفي :** هناك العديد من الأهداف المتعلقة بالمسار الوظيفي سواء كانت

فردية أو تنظيمية نذكر منها : (عيسى، 2019)

- تحسين فعالية العمال و المؤسسة
- تأمين إحتياجات المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة
- رفع حماس العمال و رضائهم عن المؤسسة
- توفير عمال أكفأ
- التحفيز الذي من شأنه التقليل من الإستقالات
- التلائم و التأقلم مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية

- تقليل معدلات دوران العمل و الغياب و التأخر

- تعميق خبرات الأفراد و تنويع مهاراتهم و معلوماتهم

#### 4. تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، و يهدف إلى قياس و تحليل أداء الموظفين مقارنة بالأهداف و المعايير المحددة مسبقا . و تستخدم هذه العملية لتحديد مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه و مدى تحقيقه للأهداف التنظيمية بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة و فرص التحسين .

يعرف تقييم الأداء على أنه " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء و منها ما يكون كميا و منها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها و تحديد نقاط الضعف في الأداء لمعالجتها هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى فإن قياس أداء العاملين يحدد اتجاهات التطور و التقدم في أدائهم لواجباتهم . " (المحمدي، 2019، صفحة 33)

يعرف بأنه " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل " . (الهيبي خ.، 2000، صفحة 177)

يعرف كذلك على أنه " هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه و ضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها " . (محمد، 2003 / 2004، صفحة 54)

❖ من خلال التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات ( بدنية و فنية و فكرية ... ) ، وذلك من أجل ضمان تحقيق فعالية المؤسسة .

#### ✓ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية و صادقة عن أداء سلوك الأفراد وكذلك من بين أهدافه: (موسى، 2004، صفحة 4)

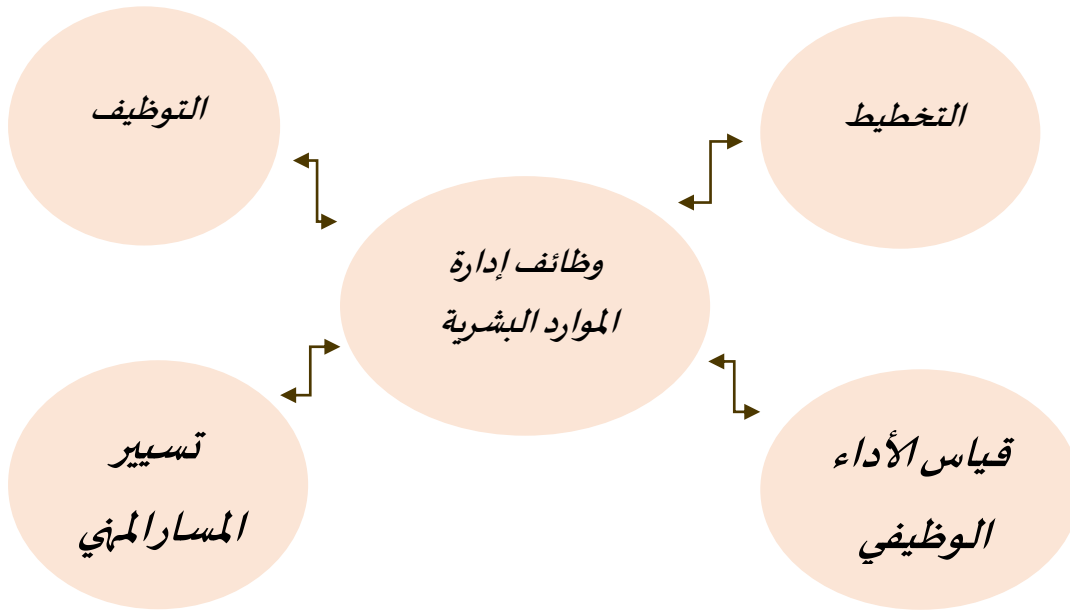
\_ معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد العاملين بها

\_ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم


\_ قياس الكفاءة و الإنتاجية

\_ يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط ، الرقابة ، و إتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية .

الشكل رقم (02) : مخطط يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة صيف عفاف



الباب الثاني  
المعالجة الميدانية  
لموضوع الدراسة



الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

لموضوع الدراسة

## تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تعلق بالمفاهيم الأساسية حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية في الفصل الثاني والثالث ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني أو التطبيقي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا من أجل توضيح مدى مساهمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير عملية إدارة الموارد البشرية بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة و التحقق من صحة الفرضيات .

## اولا : مجالات الدراسة

## 1. المجال المكاني :

يعتبر الجانب المكاني الحيز الجغرافي الذي يجرى فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن المجال المكاني في دراستنا في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ( سونالغاز ) \_ خنشلة \_ ، وهي فرع من فروع مؤسسة سونلغاز للتوزيع للشرق ناحية قسنطينة ، تقع مديرية التوزيع لولاية خنشلة بجانب طريق الوزن الثقيل خنشلة ، تم إنشاؤها سنة 1986 م حيث كانت تابعة إقليميا لتراب ولاية أم البواقي قبل ما يتم ترقية المدينة إلى ولاية ، المدير العملي لها بونوغاز عبد الكريم . تضم 106 عاملا من بينهم 12 عاملا في قسم إدارة الموارد البشرية .

## 2. المجال الزمني :

يقصد بالمجال الزمني هو الزمن المستغرق في إجراء الدراسة أي من مرحلة إختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي و بناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى 3 مراحل و هي كالتالي :

## ✓ المرحلة الأولى :

بدأت هذه المرحلة بإختيارنا للموضوع الذي كان في 21 أكتوبر 2024 و من هذا التاريخ و نحن في طور البحث في هذا الموضوع و محاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب و المراجع و ذلك بهدف ضبط الموضوع جيدا في إنتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وفي 13 نوفمبر 2024 تمت الموافقة على إستمارة إختيار الموضوع و إسناده لنا بصفة رسمية .

## ✓ المرحلة الثانية :

تمحورت هذه المرحلة حول القيام بزيارات إستطلاعية لميدان الدراسة في مؤسسة سونلغاز\_خنشلة\_ و كانت أول زيارة لنا في 27 أفريل 2025 صباحا حيث تم القيام بجولة إستكشافية أولية في المؤسسة وفي الفترة المسائية تم التقدم للمؤسسة بصفة رسمية و بترخيص من إدارة الكلية و تم المصادقة عليه .

## ✓ المرحلة الثالثة :

إنطلقت هذه المرحلة من 04 ماي 2025 أين قمنا بجمع المعلومات التي تساعدنا في البحث وفي 06 ماي 2025 تم إعداد دليل مقابلة يحمل مجموعة من الأسئلة وتم طرحها على بعض الموظفين بشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز \_ خنشلة \_ حيث إستمرت هذه الفترة إلى 08 ماي 2025 و الذي يعتبر آخر يوم لنا في المؤسسة أي في الدراسة الميدانية .

## 3. المجال البشري :

المجال البشري في دراستنا الحالية الموسومة ب " تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية " يتمثل في موظفين قسم إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز \_ خنشلة \_ و البالغ عددهم 12 موظف في المؤسسة المراد دراستها و ذلك حسب التصريحات الرسمية المقدمة من طرف رئيسة إدارة الموارد البشرية .

وبعد مجموعة من اللقاءات الفردية مع هؤلاء الافراد تم الاتفاق على تحديد الافراد الأكثر تعاملًا مع ما هو متاح من أدوات الذكاء الاصطناعي من جهة ومن جهة أخرى الشاغلين للمناصب الاشرافي بالمصلحة، وهم : عون تسيير رئيسي للمسخدمين ، رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين ، رئيس مصلحة إدارة تسيير الموارد البشرية .

## ثانيا: نبذة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

يرتبط تقدم و إزدهار إقتصاديات البلدان بمقدار رشادتها و عقلانيتها في إستغلالها لمواردها المختلفة خاصة منها مورد الطاقة و الثروات الطبيعية بشتى أنواعها إذ تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من الشركات الرائدة في ميدان الاقتصاد الوطني لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية على المستويين الوطني و المحلي .

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ( سونلغاز ) المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر إنتاجا ، و توزيعا إضافة إلى إختصاصها في شراء و بيع الغاز الطبيعي و هذا لإشباع حاجات زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية .

### 1. تطور ونشأة مؤسسة سونلغاز للتوزيع الكهرباء والغاز:

تعتبر شركة zaglenos المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من أكبر الشركات الوطنية في الجزائر ، و قد شهدت تطورا ملحوظا منذ نشأتها في العهد الإستعماري سنة 1947 حتى و قتنا الحالي سواء من الناحية القانونية أو من ناحية نشاطها التجاري و الاقتصادي و هيكلها التنظيمي و مواكبة للتطورات التي عرفها الاقتصاد الوطني ، فكان عليها لزاما التأقلم .

#### سنة 1947 تأسيس شركة الكهرباء و الغاز الجزائرية aje

إحتكرت شركة الكهرباء و الغاز الجزائرية إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية ، و كذا الغاز عبر كامل التراب الوطني منذ تأسيسها .

#### سنة 1969 تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز zaglenos

تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم : 69 – 59 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1969

والذي ينص على حل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز aje إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بدلا عنها ، حيث عزز هذا المرسوم من الإحتكار الذي تملكه الشركة في إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء إضافة إلى التصدير ، كما تم بموجبه منح الشركة حق الإحتكار في المتاجرة بالغاز الطبيعي داخل البلاد وهذا ساري بالنسبة لمختلف أنواع الزيائن ( الصانع ، مراكز إنتاج في الطاقة الكهربائية ، زيائن عاديين ... إلخ ) و للإضطلاع بهذه المهمة توجب على شركة إنشاء قنوات النقل و شبكات التوزيع و التكفل بتسييرها .

#### سنة 1983 تم تحويل جميع وحدات سونلغاز المكلفة بأشغال تصنيع التجهيزات :

والتي تم إنشاؤها بغرض سد النقص الملحوظ على مستوى الإمكانيات الوطنية و تم تحويلها إلى مؤسسات مستقلة سنة 1983 و منه تم تأسيس الشركة التالية : شركة أشغال الكهرباء ، و شركة الأشغال و الترتيب الكهربائي ، والتي إتخذت شكل مؤسسات تسيير و مساهمات الدولة pjs .

سنة 1991 الشكل القانوني الجديد لشركة سونلغاز:

تغيرت الطبيعة القانونية لسونلغاز ، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 – 475 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1991 و الذي ينص على تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعي و تجاري cipe .

سنة 1995 سونلغاز كمؤسسة تجارية و صناعية cipe :

أكد المرسوم التنفيذي رقم 280 – 95 الصادر بتاريخ 17 ديسمبر 1995 و الذي ينص على طبيعة المؤسسة الصناعية و التجارية المستقلة ماليا ، و ذات شخصية معنوية كما تم وضع سونلغاز تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم .

جوان 2002 سونلغاز شركة :

نص المرسوم التنفيذي رقم 02 – 195 الصادر بتاريخ 1 جوان 2002 و المتعلق بتحويل الشركة إلى مؤسسة مساهمات ، و التي تمارس من خلالها فروعها أنشطة إنتاج ، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز ..... في سنة 2005 تضع سونلغاز لجنة تسوية الكهرباء و الغاز .

في سنة 2006 تم إنشاء مؤسسات التوزيع للغرب و الوسط و العاصمة و الشرق .

**2. مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:**

**أ. مهام مؤسسة سونلغاز:**

- ✓ ضمان إنتاج نقل و توزيع طاقة كهربائية ذات جودة .
- ✓ ضمان التوزيع العمومي للغاز مع إحترام كل الشروط و الإجراءات الأمنية و بأدق تكلفة .
- ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية و تأمين تمويلها .
- ✓ دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الإحتكار .
- ✓ تسويق الكهرباء و الغاز و العمل على جودة الخدمة و فعاليتها .
- ✓ ضمان إستمرار الخدمة بأسعار معقولة .
- ✓ إستغلال وصيانة و تطوير الشبكة الكهربائية و الغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها .

**ب. أهداف مؤسسة سونالغاز:**

- ✓ دراسة الأسواق و متابعة تطورها .
- ✓ تخطيط و إعادة برنامج الإنتاج السنوي .
- ✓ القيام بالتموينات الضرورية و تنفيذ هذه البرامج .
- ✓ تجديد سياسة البيع و تأمين توزيع الكهرباء و الغاز و توزيعها في التراب الوطني .
- ✓ إنجاز جميع الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها و ذلك بصورة مباشرة و غير مباشرة .
- ✓ تحقيق الإكتفاء الذاتي و الوطني .
- ✓ تلبية جميع طلبات الزبائن في أحسن الظروف .

**ثالثا: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) \_ خنشة \_ :**

تقع مديرية التوزيع لولاية خنشة في طريق الوزن الثقيل كما تخضع إلى الإدارة العامة ، و تعمل في إطار الإستراتيجية المرسومة من الإدارة العليا ، تم إنشاؤها 1986 م بعد ترقية المدينة إلى ولاية حيث كانت تتبع قبل هذا التاريخ إلى ولاية أم بواقي تعمل على عاتقها عدة مهام و مسؤوليات و تحظى بعدة صلاحيات هامة و هي كالتالي :

- ✓ المساهمة في إعداد السياسة العامة الخاصة بالإدارة للتوزيع فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للوحدات ، تطوير المبيعات و إسترجاع الديون .... إلخ .
- ✓ تنفيذ السياسة التجارية للشركة و مراقبة مدى تطبيقها .
- ✓ إعداد و تنفيذ برامج تطوير المنشآت و إستغلال الأثغال .
- ✓ ضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات ذات العلاقة بنشاطات التوزيع .
- ✓ ضمان تسيير و تطوير الموارد البشرية و الوسائل المادية اللازمة للنشاط .
- ✓ ضمان تمثيل الشركة على المستوى المحلي .
- ✓ إعداد برامج الأثغال ذات العلاقة بمهامها و التكفل بتنفيذها على أتم وجه .

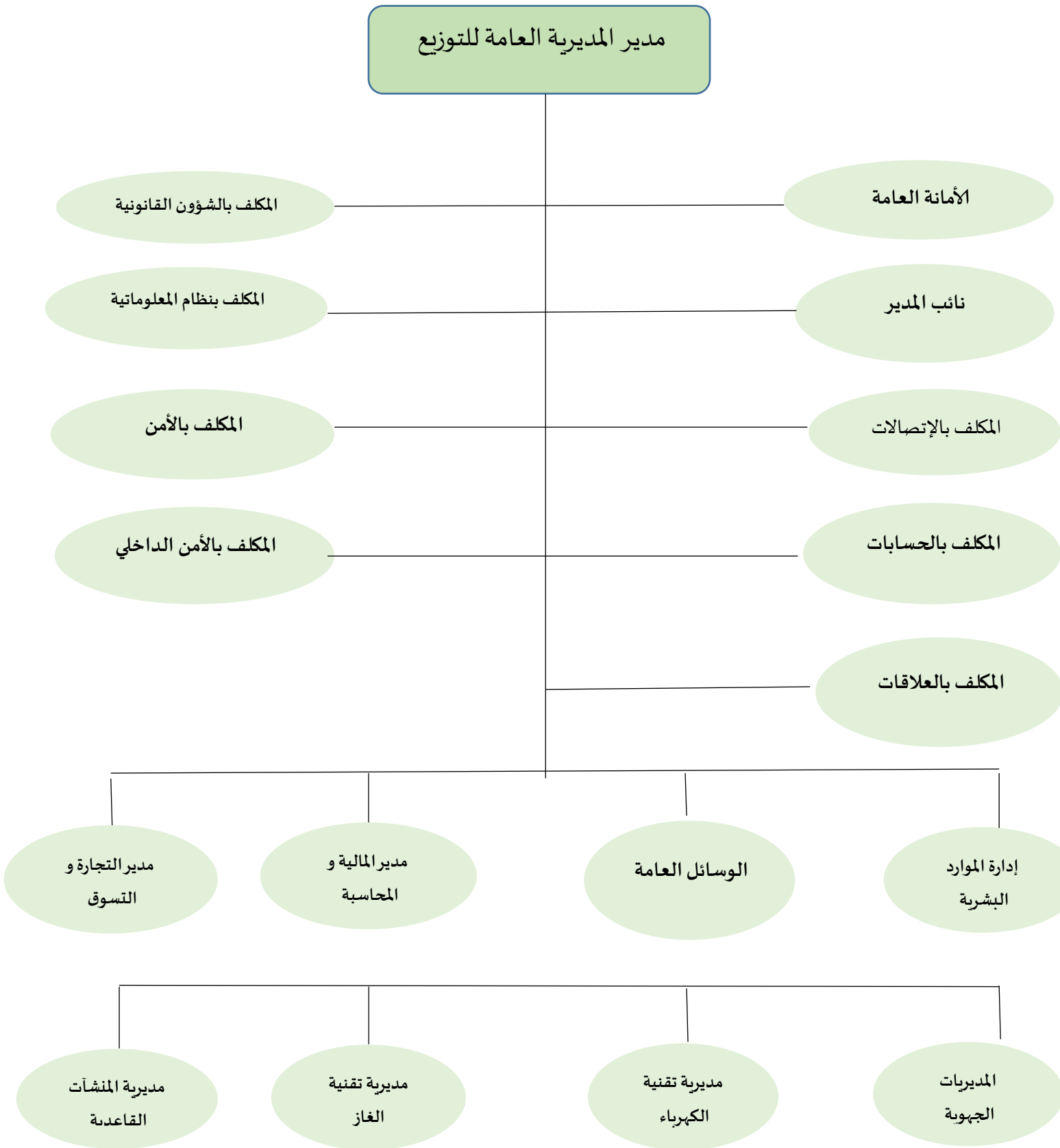
أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز \_ خنشة \_ فتكمل أهم أهدافها في تحقيق نسبة 100% من وظيفتها المتمثلة في تزويد جميع المناطق التابعة لولاية خنشة بالكهرباء و الغاز و كذا :

- ✓ خلق ثروة مادية من أجل تلبية رغبات الأشخاص سواء عمال المؤسسة أو الزبائن .
- ✓ إنشاء و تسيير الشبكات الناقلة للكهرباء و الغاز الموجهة نحو تغذية السوق الداخلية .
- ✓ التحكم و التوزيع الأمثل لنشاطها مع الإستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية و التحسين الدائم لشهرتها .
- ✓ الوصول إلى تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و تلبية حاجيات رغبات المستهلكين .
- ✓ الدخول إلى مجال المنافسة الوطنية و الدولية .

### 1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية \_ خنشلة \_ :

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها ، فانتظام الوظائف و ترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه ، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط ، فنجد أن مؤسسة سونلغاز تتكون من العديد من المصالح المتخلفة و الأساسية لأداء نشاطها و سيتم فيما يلي شرح الهيكل و سيتم التطرق إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية بنوع من التفصيل باعتبارها المصلحة التي تم إختيارها للممارسة التريص .

### الشكل (03) : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز \_ خنشلة \_ :



### 1 \_ المستوى الأول :

✓ المديرية العامة : وتحرص على الأداء الجيد و يرجع إليها إتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية .

✓ مدير التوزيع : يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم العمل حيث يقوم بالسهر على المتابعة و الإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه :

\_ الإمضاء على الوثائق المحاسبية .

\_ إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين ( علاوات - ترقية ) .

\_ يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختامية للمركز .

\_ يشرف على الموازنات التقديرية .

\_ يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية .

✓ أمن المديرية : يعمل على التقليل من الحوادث خاصة المتعلقة بالكهرباء و الغاز ( العمل على الوسائل الأمنية الحديثة ) .

✓ قسم الإتصال : يعمل على تزويد المؤسسة بكافة المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة كما يقترح برامج الإشهار و الإعلام .

✓ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة : دوره السهر على المتابعة الدائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية و إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث .

### 2 - المستوى الثاني : ويضم المصالح الرئيسية :

✓ أمانة العلاقات : ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع ، و تهتم بمتابعة البريد الوارد و الصادر من والى المديرية و تقوم بوظائف الإتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الإتصال المتاحة ( الهاتف - الفاكس ) .

✓ مصلحة الشؤون القانونية : حيث يقوم بالتكفل بالمهام ذات الصيغة القانونية لمديرية التوزيع و يمثلها أمام الجهات القضائية في المحاكم بتفويض من المدير العام ، كما يقوم بتشكيل و مراقبة ملفات المنازعات العالقة و كذا متابعة تنفيذ قرارات المحكمة .

✓ المكلف بالاتصالات : و يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة و توزيعها في الوقت المناسب ، كما يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و المشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و إقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التليفزيون ، الصحافة المكتوبة ، و الإذاعة .

✓ المكلف بالأمن : دوره هو التقليل من الحوادث ( خاصة التي تتعلق بالكهرباء و الغاز ) ، و العمل على جلب الوسائل الأمنية و كذا القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الإجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية و وضع البرنامج السنوي للأمن .

### 3- المستوى الثالث : في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية :

✓ قسم إستغلال الكهرباء : و يقوم بإعداد برنامج صيانة المنشآت و متابعة إنجاز برنامج الصيانة ، و كذا إستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية و تطوير و صيانة شبكات الطاقة الكهربائية .

✓ مصلحة تقنيات الغاز : و يهتم بإعداد و متابعة إنجاز البرنامج و إستغلال الشبكات و التأكد من تصليح جميع حالات ضياع الغاز المبلغ عنها ، و كذا إعداد و إرسال تقارير أعطاب الغاز الهامة و ضمان تسيير مخزون قطاع الغيار . و يقوم هذا القسم بالعديد من المهام من بينها :

\_ إكتشاف أي خلل على مستوى شبكة توزيع الكهرباء

\_ مراقبة المحولات الكهربائية و تموين الوكالات بأجهزة القياس .

\_ إصلاح أي عطب في العدادات ( الكهرباء - الغاز ) .

\_ رسم الخرائط الهيكلية الغازية و الكهربائية .

✓ قسم دراسات و تنفيذ الأشغال : و يتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء و الغاز للزبون من حيث الميو و التكلفة و تحديد المسافة بين الزبون و الشبكة .

✓ قسم العلاقات التجارية : تشغل هذه المصلحة مايزيد عن نصف فريق العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز \_ خنشلة \_ ، كما توجه لها ميزانية ضخمة و معتبرة نظرا لمكانة هذه المصلحة ، و هي نقطة الوصول بين الزبون و المؤسسة و هي تشمل قسم الزبائن ، قسم ربط الغاز و الكهرباء ،

قسم التدفقات المالية و من مهامها :

\_ تسيير مختلف طلبات الزبائن من الكهرباء و غاز و تلييتها في أسرع وقت ممكن .

\_ حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة .

\_ إجراء تخفيضات مع الزبائن .

\_ إقتراح خدمات جديدة مقدمة للزبائن .

**4- المستوى الرابع :** و يضم الأقسام التالية :

✓ قسم التسيير و أنظمة الإعلام الآلي : يتكفل بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية و تطوير الأنظمة و

كذا تسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمديرية .

✓ قسم المالية و المحاسبة : من مهام هذا القسم :

\_ ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة بالأجور .

\_ مسك ملف الإستثمارات .

\_ إعداد الميزانية السنوية و الموازنات التقديرية و التقارير المالية .

\_ تخصيص مبالغ مالية للمشاريع .

\_ تبليغ و دف الضرائب .

✓ قسم الموارد البشرية : يعد قسم الموارد البشرية أحد أهم الأقسام بالمديرية حيث يعني بالعامل

من وقت قدومه لطلب العمل إلى غاية تحصله على التقاعد لتمر مسيرته المعنية عبر مصطلحين

إثنين هما مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين ، و مصلحة تسيير الموارد البشرية .

❖ وظائف قسم الموارد البشرية :

مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين :

\_ إعداد مخطط التوظيف .

\_ إعداد مخطط التكوين .

\_ الإعلان عن عدد المناصب الشاغرة .

\_ إرسال المقبولين للقيام بدورات تكوينية من أجل رفع الكفاءات المهنية للعاملين .

\_ تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل .

مصالحة تسيير الموارد البشرية :

\_ إعداد قوائم الأجور و المرتبات .

\_ تقييم الوظائف و تحديد الأجور التي تناسبها .

### رابعا : تعريف النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية nova

هو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحنوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك من الحوافز و الترقيات و الإجازات المقدمة له و غيرها أي المسار المهني للموظف أو العامل . تم الإعتماد عليه في مؤسسة سونلغاز - خنشلة - في سنة 2013 م ، ولدخول هذا النظام بحاجة إلى إسم المستعمل و كلمة المرور الخاصة بكل مستعمل و يستطيع أن يسير جميع فروع المؤسسة الأم و يقوم بالتنبيه عند الخطأ و القيام بتصحيحه ، و يسهل عملية تخزين المعلومات و تحديد و تقليل الأخطاء .

شكل رقم(04) : واجهة نظام nova



المصدر من اعداد رئيسة مصالح الموارد البشرية والتكوين

### 1. مكونات النظام:

- مدخلات النظام : تتمثل مدخلات النظام في :
  - بيانات شخصية للعامل : الإسم ، اللقب ، الجنسية ، الحالة العائلية ، عدد الأولاد ، مكان الإقامة .... إلخ
  - بيانات ذاتية مهنية و طبيعية للعامل : تاريخ التعيين ، العلاوات الممنوحة له ، العقوبات التي صدرت بحقه ، قرارات الترقية ، قرارات النقل .... إلخ .
  - بيانات تقييم الأداء : حجم العمل ، المواظبة في العمل ، جودة العمل ... إلخ .
- العمليات :

تقوم المصلحة بتصنيف و ترتيب هذه البيانات و تدقيقها و إنتاج معلومات يتم تخزينها بواسطة وسائط التخزين في الحاسوب ، أي تشكيل قاعدة بيانات تسمح بالمحافظة على المعلومات من التلف و الضياع و تسهل إسترجاعها عند الضرورة .

### ● مخرجات النظام :

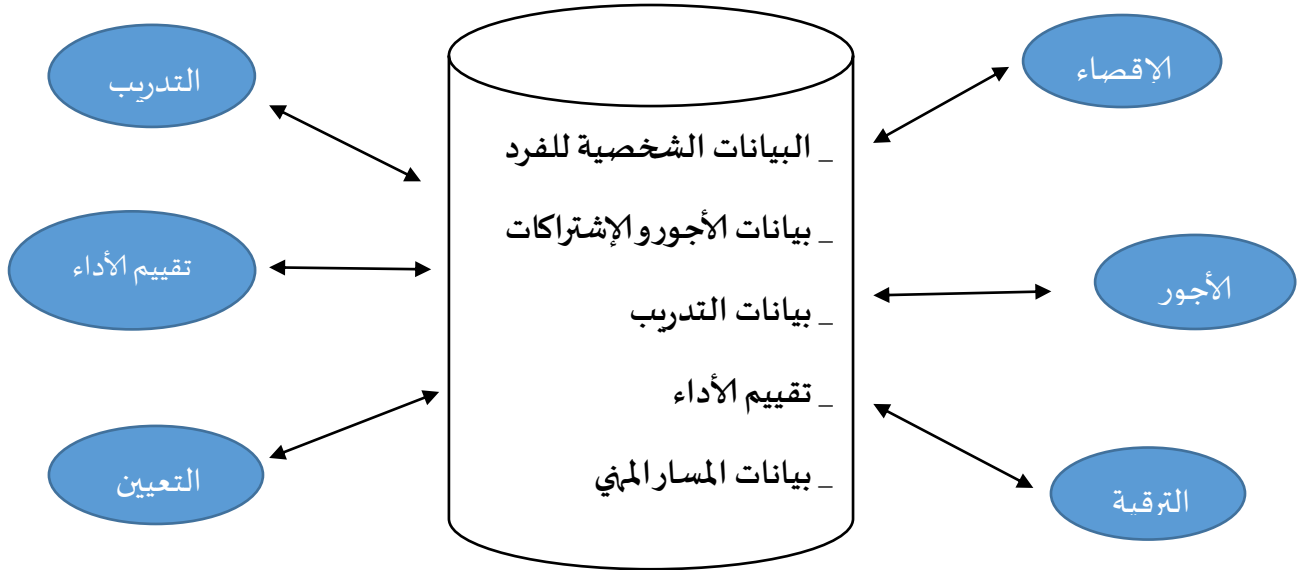
- إنتاج المعلومات : تنتج مصلحة الموارد البشرية معلومات في شكل تقارير منها :
- التقارير التي ترسل إلى المصالح للتبليغ عن القرارات الجديدة المتخذة .
  - التقارير التي ترسل إلى مديرية المراقبة و التسيير .
  - تقارير التوظيف و التسريح .
  - التقارير التي تضم الرد على طلبات الأفراد .
  - تقارير تضم معلومات عن الأفراد الذين سيخضعون للتدريب و كما ما يخص هذه العملية التي ترفع للإدارة العامة للمصادقة عليها .

### 2. إستخداماته :

#### ➤ قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية :

يتطلب توفير قاعدة البيانات للإطلاع الدائم على وضعية الموارد البشرية ، حيث يتم إستخدام المعلومات الناتجة و تزويدها في نفس الوقت بالبيانات التي تطرأ حسب الحاجة ، و لتوضيح قاعدة الموارد البشرية نورد الشكل التالي :

الشكل رقم (05) : دور قاعدة المعلومات الشخصية



المصدر : من إعداد الطالبة صيف عفاف .

يحتوي برنامج nova على قاعدة بيانات عامة تخص كل المصالح لكن سنركز على التي تهتم بتخزين معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة و سوف نتطرق إلى نوع المعلومات التي يحويها .

الشكل (06) : يبين محتوى قاعدة بيانات الموارد البشرية



المصدر من اعداد رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين

➤ معلومات شخصية :

عند إختيارنا لأي إسم من أسماء العامل تظهر لنا بطاقة تحتوي على معلومات تخص العامل و هي :

❖ معلومات حول الحالة الإجتماعية مثل الإسم و اللقب و تاريخ و مكان الإزدياد .

❖ معلومات عامة تتمثل في الرقم السري .

❖ معلومات حول الأجر المتفق عليه .

❖ معلومات عن شروط و مدة العقد .

❖ معلومات بخصوص الوظيفة .

➤ تسيير التكوين :

بحيث يحرص المسؤول على إدارة الموارد البشرية أن يكون التكوين ناجح و بأقل تكلفة و له فعالية و هذا ما يساعد nova على فعله إذ يحدد الإحتياجات التكوينية و يدرس التكاليف .

➤ تسيير الأجر :

تستخدم المؤسسة هذا البرنامج لأنه في حال إدخال معلومات خاطئة يصححها وفقا للسلم المتبع إذ يدفع لكل عامل أجرا يقابل مركزه ورتبه و يمنحه الإمتيازات اللازمة .

➤ تسيير المستخدمين :

هو التسيير لملفات الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث يقوم البرنامج بتوقيف أjour العمال المستقلين أو المتوقفين عن العمل تحت أي ظرف و ذلك لأنه يحتوي على كل المعلومات الخاصة بالعمال و التي تتميز بالتجديد اليومي إذ يقوم المسؤولين بإدخال كل ماهو جديد بخصوص العمال في البرنامج .

3. **مزايا النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية ( nova ) :** من مزايا هذا البرنامج نجد

- ✓ تطوير برامج تخطيط و جذب و إستقطاب الموارد البشرية .
- ✓ يؤدي النظام إلى تمتين صلة الإدارة بالعاملين و بالتالي الوقوف على مشاكلهم و حلها .
- ✓ تخفيض تكاليف الإدارة و توفير الراحة و الوقت .
- ✓ زيادة درجة الدقة في البيانات و المعلومات المنتجة .

- ✓ تقليل الإعتماد على الأعمال الورقية في جمع و معالجة و خزن و إسترجاع المعلومات ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية و هذا يؤدي إلى توفير عنصر المرونة .
- ✓ يتسم بالدقة و الوضوح و السرعة في مساعدة المدير في صنع القرار المراد إتخاذه بشأن نشاط معين من أنشطة الموارد البشرية .

### خامسا: أدوات جمع البيانات :

#### ● المقابلة :

تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية في خدمة البحث ، و هذا لجمع المعلومات و البيانات من ميدان الدراسة فهي تعرف على أنها : " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة ، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين ، للحصول على بعض البيانات الموضوعية " . (زرواتي، 2004، صفحة 143)

و للمقابلة نوعين : " المقابلة المقننة و فيها يضع الباحث أسئلة كل محور في المقابلة ، و المقابلة غير المقننة و فيها لا يضع الباحث أسئلة المحاور ، إذ لا يقيد الحديث و لكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع " (زرواتي، 2004، صفحة 144)

وعليه فقد تم إستخدام المقابلة المقننة ( الموجهة ) خلال دراستنا مع 3 إطارات ( مع عون تسيير رئيسي للمستخدمين ، مع رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين ، ومع رئيس إدارة تسيير الموارد البشرية ) من مصلحة إدارة الموارد البشرية ضمن مؤسسة سونلغاز \_ خنشلة\_ ، بحيث تم الإعتماد عليها لدعم موضوع الدراسة بمجموعة من المعلومات و المعارف التي يقدمها المبحوثين من خلال الكشف عن رأي كل منهم حول موضوع الدراسة .

وقد تكون دليل المقابلة من 22 سؤالا تتضمن خمس محاور ( المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة / المحور الثاني يتعلق " systeme nova " / المحور الثالث يتعلق بجمع و تحليل البيانات / المحور الرابع يتعلق بتنبؤ/ المحور الخامس يتعلق بإتخاذ القرار في مجال التوظيف ) .

سادسا: عرض نتائج إجراء المقابلة :

1. تحليل نتائج المقابلات

الجدول 03 : يمثل المقابلة الأولى : ( عون تسيير رئيسي للمستخدمين )

أولا : البيانات العامة	
30 سنة في الإدارة	1 - الخبرة المهنية
تعادل تقني سامي مع الموارد البشرية	2 - الشهادة
تسيير الموارد البشرية	3 - التخصص
تحكم كلي	4 - التحكم في تكنولوجيا المعلومات
تحكم كلي	5 - العلاقة بالنظام المعلوماتي " système nova "
ثانيا : بيانات حول " système nova "	
هو برنامج خاص بأجور العمال فيه كذلك التحكم في المسار المهني للعمال .	1 - ما هو système nova " " بالتحديد ؟ وما هي أبرز مهامه في قسم الموارد البشرية بالنسبة لكل عامل ؟ .
هذا النظام يغطي جميع عمليات الإدارة .	2 - هل يغطي النظام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية أم فقط جوانب معينة ( مثل التوظيف ، الأجور ... ) ؟ .
لا يوجد .	3 - هل يوجد عمليات يتم إنجازها خارج هذا النظام ؟ ولماذا ؟ .
نعم هناك تكوين عن كيفية إستخدام هذا النظام .	4 - هل تم تكوين الموظفين على إستخدام النظام ؟ وهل توجد تحديثات مستمرة ؟
نظام فعال .	5 - مامدى رضاكم عن فعالية هذا النظام مقارنة بتحديات العمل اليومي ؟ .

6 - ماعلاقة إستخدام هذا النظام بالإدارة المركزية للشركة (المديرية العامة) ؟ .	هناك مراقبة مستمرة من طرف المديرية العامة عن تسيير هذا النظام .
<b>ثالثا : بيانات حول جمع وتحليل البيانات</b>	
1 - مانوع البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها عبر نظام " système nova " في قسم إدارة الموارد البشرية ؟ .	يتم جمع و معالجة كل البيانات الخاصة بالعامل في هذا النظام .
2 - كيف يتم تحليل مؤشرات مثل الأداء السنوي للموظفين ؟ .	هناك منح خاصة بالعامل التي بموجبها يتم تقييم الأداء السنوي للعامل .
3 - ماهي التحديات التي تواجهها في جمع أو تحليل البيانات (المتعلقة بممارسات الموظفين) ؟ .	لا توجد مشاكل .
<b>رابعا : بيانات حول التنبؤ</b>	
1 - هل لديكم خطة موارد بشرية تعتمد على معطيات إحصائية مستقبلية ؟ .	نعم هناك خطة .
2 - كيف يتم تحديد عدد المناصب المفتوحة سنويا؟هل هي عملية تقديرية أم مبنية على بيانات ؟ .	يتم تحديد المناصب المفتوحة سنويا على حسب العمليات التقديرية و على حسب المعطيات .
3 - ماهي الصعوبات التي تواجهونها في التنبؤ بإحتياجات التوظيف أو التكوين ؟ .	لا توجد صعوبات
<b>خامسا : بيانات حول إتخاذ القرار في مجال التوظيف</b>	
1 - كيف يساهم " système nova " في تحديد الوظائف القابلة للشعور ؟ .	لا يساهم .
2 - مادور هذا النظام في متابعة عمليات التوظيف؟ .	معرفة عدد العمال المسرحين عبر التقاعد أو تسريحهم عبر الحالات .
3 - كيف تتم الترقيات على مستوى إدارة الموارد البشرية ؟ و مانوع الترقيات ؟ .	على حسب قدرات كل عامل و تنقيط من طرف المسؤول عنه مباشرة .
4 - هل ترون أن هذا النظام يمكن أن يضمن تكافؤ الفرص في عملية التوظيف ؟ .	نعم .

5 – ماهي العراقيل المحتملة أمام إعتقاد هذه التقنيات (كالذكاء الاصطناعي) في مؤسستكم ؟.	لا أعلم .
---	-----------

المصدر : من إعداد الطالبة صيف عفاف

من خلال المقابلة يتجلى أن إستخدام نظام " système nova " في تسيير الموارد البشرية داخل شركة سونلغاز \_ خنشلة \_ لا يقتصر في كونه أداة تقنية ، بل يمثل إنعكاسا لتحول سوسيولوجي أعمق في بيئة العمل الإداري إذ تكتشف إجابات المبحوث عن إندماج شبه كلي للعنصر البشري في منظومة رقمية منظمة تخضع العامل لنظام متابعة و تقييم الأداء ، هذا الشكل من الرقمنة يعزز من مركزية القرار و يقلص من الحيز التقليدي الذي كان يحتله التقدير الشخصي و العلاقات الهرمية ، ما يشير إلى بداية تفكيك البنى البيروقراطية الكلاسيكية لصالح نمط إداري حديث قائم على المعطى الرقمي . غير أن الملاحظ أيضا هو إستمرار النظرة التقليدية في بعض جوانب التسيير حيث تغيب آليات الذكاء الاصطناعي لصالح الإجتهد البشري و التقديرات الذاتية ، مما يكشف عن فجوة بين توفر الوسائل الرقمية من جهة و نمط التفكير الإداري من جهة أخرى ، إن هذه الدينامكية تعكس صراعا هادئا بين ثقافة تنظيمية موروثية و أخرى تفرض نفسها تدريجيا بفعل تسارع التحول التكنولوجي ، وهو ما يستدعي إعادة تأهيل الذهنيات بقدر ما يتطلب تحديث الأدوات .

الجدول 04 : يمثل المقابلة الثانية : ( رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين )

أولا : البيانات العامة	
1 – الخبرة المهنية	20 سنة
2 – الشهادة	ليسانس
3 – التخصص	علم النفس
4 _ التحكم في تكنولوجيا المعلومات	جيدة
5 – العلاقة بالنظام المعلوماتي " système nova "	جيدة
ثانيا : بيانات حول " système nova "	

<p>هو نظام يجمل كل المعلومات الخاصة بالعامل من جميع الجوانب : معلومات الأحوال الشخصية و التعليمية ومن ناحية المداخل أي كل ما يخص العامل وكل درجات التقدم في العمل .</p>	<p>1 – ماهو " système nova " بالتحديد ؟ وما هي أبرز مهامه في قسم الموارد البشرية بالنسبة لكل عامل ؟ .</p>
<p>تقريبا يغطي 100% كل الجوانب التي تخص الموارد البشرية .</p>	<p>2 – هل يغطي النظام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية أم فقط جوانب معينة ( مثل التوظيف ، الأجور ... ) ؟ .</p>
<p>لا يوجد .</p>	<p>3 – هل يوجد عمليات يتم إنجازها خارج هذا النظام؟ ولماذا ؟ .</p>
<p>نعم ، هناك تحديثات مستمرة .</p>	<p>4 – هل تم تكوين الموظفين على إستخدام النظام ؟ وهل يوجد تحديثات مستمرة ؟ .</p>
<p>رضى تام ( تنظيم الوقت ، الراحة ... ) .</p>	<p>5 – مامدى رضاكم عن فعالية هذا النظام مقارنة بتحديات العمل اليومي ؟ .</p>
<p>أداة مراقبة .</p>	<p>6 – ماعلاقة إستخدام هذا النظام بالإدارة المركزية للشركة ( المديرية العامة ) ؟ .</p>
<p>ثالثا : بيانات حول جمع و تحليل البيانات</p>	
<p>كل ما يخص العامل ( الجانب الشخصي ، المادي ، المسار المهني ... ) .</p>	<p>1 – مانوع البيانات التي يتم جمعها و معالجتها عبر نظام " système nova " في قسم إدارة الموارد البشرية ؟ .</p>
<p>على حسب المردودية و هناك سلم التنقيط .</p>	<p>كيف يتم تحليل مؤشرات مثل الأداء السنوي للموظفين ؟ .</p>
<p>لا توجد تحديات .</p>	<p>ماهي التحديات التي تواجهها في جمه أو تحليل البيانات ( المتعلقة بممارسات الموظفين ) ؟ .</p>
<p>رابعا : بيانات حول التنبؤ</p>	

1 - هل لديكم خطة موارد بشرية تعتمد على معطيات إحصائية مستقبلية ؟ .	نعم هناك مستجدات و تجديد .
2 - كيف يتم تحديد عدد المناصب المفتوحة سنويا ؟ هل هي عملية تقديرية أم مبنية على بيانات ؟ .	بيانات على حسب إحتياجات المؤسسة .
3 - ماهي الصعوبات التي تواجهونها في التنبؤ بإحتياجات التوظيف أو التكوين ؟ .	لا توجد مشاكل بالنسبة للتكوين
خامسا : بيانات حول إتخاذ القرار في مجال التوظيف	
1 - كيف يساهم " système nova " في تحديد الوظائف القابلة للشعور ؟ .	لا يوجد له علاقة
2 - مادور هذا النظام في متابعة عمليات التوظيف ؟ .	لا يوجد له دور في عمليات التوظيف لكن يساهم في معرفة عدد العمال المسرحين عبر التقاعد أو تسريحهم عبر الحالات .
3 - كيف يتم الترقيات على مستوى إدارة الموارد البشرية ؟ و مانوع الترقيات ؟ .	آلية ( الأغفية و العمودية ) ، التكوين ، تسوية الشهادات .
4 - هل ترون أن هذا النظام يمكن أن يضمن تكافؤ الفرص في عملية التوظيف ؟ .	نعم يضمن تكافؤ الفرص في عملية التوظيف .
5 - ماهي العراقيل المحتملة أمام اعتماد هذه التقنيات ( كالذكاء الإصطناعي ) في مؤسستكم ؟ .	_ تكاليف التنفيذ . _ نقص البنية التحتية الرقمية .

المصدر: من إعداد طالبة صياف عفاف

من خلال المقابلة الثانية ، لاحظت أن التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية لا يظهر فقط بشكل تقني صارم ، بل يتم التعامل معه أيضا بمرونة و بعد إنساني ، حيث أبدى الموظف و عيه بأهمية نظام " système nova " و إعتبره وسيلة شاملة لتنظيم و تتبع المسار المهني للعمال ، مما يعطي نوعا من " الرقابة الرقمية " التي تتماشى مع توجه المؤسسات الحديثة نحو الشفافية و التنظيم ، لكن في المقابل مايزال هذا النظام بعيدا عن التأثير المباشر في قرارات التوظيف ، لأنه يكتفي بجمع المعلومات دون أن يشارك فعليا في تحليلها أو إتخاذ قرارات مبنية على الذكاء الإصطناعي .

كما أن المقابلة أظهرت نوعا من الإنفتاح النفسي الإيجابي لدى العاملين تجاه التكوين المستمر و التحديث ، مما يدل على وجود أرضية مهنية قابلة للتطور ، ومع ذلك تبقى هذه الرغبة محاصرة بعوائق واقعية مثل ضعف البنية التحتية و إرتفاع تكاليف إدخال تقنيات الذكاء الإصطناعي . وهذا يطرح تساؤلا سوسيولوجيا مهما . وهو : إلى أي مدى يمكن للتكنولوجيا أن تنجح إذا لم تكن المؤسسة مهيأة من حيث الموارد و الكوادر ؟ مما يعني أن نجاح الرقمنة لايتوقف فقط على توفير الأدوات بل أيضا على الإستعداد المؤسسي و الإستفادة الذكية من هذه الأدوات .

الجدول 05 : يمثل المقابلة الثالثة : ( رئيس مصلحة إدارة تسيير الموارد البشرية )

أولا : البيانات العامة	
1 - الخبرة المهنية	16 سنة
2 - الشهادة	ليسانس
3 - التخصص	موارد بشرية
4 - التحكم في تكنولوجيا المعلومات	ممتازة
5 - العلاقة بالنظام المعلوماتي " système nova "	لم تتم الإجابة
ثانيا : بيانات حول " système nova "	
1 - ماهو " système nova " بالتحديد ؟ وما هي أبرز مهامه في قسم الموارد البشرية بالنسبة لكل عامل ؟.	هو برنامج تسيير الموارد البشريو و الأجور .
2 - هل يغطي النظام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية أم فقط جوانب معينة ( مثل التوظيف ، الأجور ... ) ؟ .	نعم
3 - هل يوجد عمليات يتم إنجازها خارج هذا النظام؟ ولماذا ؟.	لا
4 - هب تم تكوين الموظفين على إستخدام النظام ؟ وهل توجد تحديثات يومية ؟ .	نعم

غير راض	5 - مامدى رضاكم عن فعالية هذا النظام مقارنة بتحديات العمل اليومي ؟ .
أداة مراقبة	6 - ماعلاقة إستخدام هذا النظام بالإدارة المركزية للشركة ( المديرية العامة ) ؟ .
ثالثا : بيانات حول جمع و تحليل البيانات	
الأجور و التوظيف و المسار المهني	1 - مانوع البيانات التي يتم جمعها و معالجتها عبر نظام " système nova " في قسم إدارة الموارد البشرية ؟ .
التقييم السنوي	2 - كيف يتم تحليل مؤشرات مثل الأداء السنوي للموظفين ؟ .
لا يوجد تحديات	3 - ماهي التحديات التي تواجهها في جمع أو تحليل البيانات ( المتعلقة بممارسات الموظفين ) ؟ .
رابعا : بيانات حول التنبؤ	
نعم	1 - هل لديكم خطة موارد بشرية تعتمد على معطيات إحصائية مستقبلية ؟ .
مبنية على بيانات مثل : عدد الكهربائيين بحسب طول شبكة الكهرباء .	2 - كيف يتم تحديد عدد المناصب المفتوحة سنويا ؟ هل هي عملية تقديرية أم مبنية على بيانات ؟ .
الوساطة ( المعريفة ) .	3 - ماهي الصعوبات التي تواجهونها في التنبؤ بإحتياجات التوظيف أو التكوين ؟ .
خامسا : بيانات حول إتخاذ القرار في مجال التوظيف	
لا يساهم	1 - كيف يساهم " système nova " في تحديد الوظائف القابلة للشعور ؟ .
لا يتابع التوظيف لكل له دور في معرفة عدد العمال المسرحين عبر التقاعد أو تسريحهم عبر الحالات .	2 - مادور هذا النظام في متابعة عمليات التوظيف ؟ .

<p>3 - كيف تتم الترقيات على مستوى إدارة الموارد البشرية؟ وما نوع الترقيات؟ بصفة آلية (الأفقية و العمودية) . الترقية عن طريق التكوين . الترقية عن طريق تسوية الشهادات .</p>	
<p>4 - هل ترون أن هذا النظام يمكن أن يضمن تكافؤ الفرص في عملية التوظيف؟</p>	<p>لا</p>
<p>5 - ماهي العراقيل المحتملة أمام اعتماد هذه التقنيات (كالذكاء الاصطناعي) في مؤسستكم؟</p>	<p>نقص الصيانة</p>

*المصدر: من إعداد الطالبة صياف عفاف*

من خلال المقابلة الثالثة ، لاحظت وجود نظرة نقدية نوعا ما تجاه نظام " avon emetsys " ، حيث برز بوضوح التباين بين الطموح في استخدام التكنولوجيا و الواقع المهني الفعلي . فرغم خبرة الموظف الطويلة و إلمامه الجيد بتقنيات الإعلام الآلي ، عبر عن عدم رضاه عن فعالية النظام ، مما يدل على وجود فجوة حقيقية بين قدرات المستخدم و بين أداء النظام في تلبية متطلبات العمل اليومية ، هذا التناقض يخلق نوعا من الإحباط ، خاصة عندما يتم الترويج للنظام كحل شامل ، لكنه في الواقع لا يحقق العدالة أو تكافؤ الفرص في مجال الإختيار أو التعيين .

وقد لفت نظري أيضا أن الموظف أشار إلى إستمرار تأثير " المعريفة " أو الوساطة في الإختيار ، وهو ما يطرح إشكالية كبيرة في علم الإجتماع الإداري حول دور العلاقات غير الرسمية في عرقلة الشفافية و تجاوز النظام الرسمي . صحيح أن النظام يوفر معلومات دقيقة تتعلق بالتقاعد و التسريح ، لكنه في المقابل لا يبدو مشاركا في القرارات المصيرية كالإختيار ، وكأنه مجرد أداة محايدة ضمن بيروقراطية رقمية و ليس شريكا إستراتيجيا في التسيير .

أضف إلى ذلك أن الموظف تحدث عن مشكلات تقنية مثل نقص الصيانة ، و هو ما يدل على وجود مشاكل في البنية التحتية الرقمية ، ما يجعل من الصعب الإعتماد الكامل على النظام أو إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال داخل المؤسسة

## 2. نتائج الدراسة :

بناء على تحليل المقابلات الثلاث حول موضوع " تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية " دراسة حالة شركة سونلغاز \_ خنشلة \_ ، مع التركيز على نظام المعلومات " système nova " كمثال واقعي ، نستنتج مايلي :

✓ أجمع جميع الباحثين على أن نظام " nova " يستخدم بشكل شامل في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية ، خصوصا مايتعلق بالأجور ، البيانات الإدارية ، المسار المهني ، و الحالة الاجتماعية و المالية للموظفين .

✓ لم تسجل أي عمليات تنجز خارج النظام مما يدل على تكامل رقمي شبه كلي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة .

✓ أشارت المقابلات إلى أن النظام فعال من حيث التنظيم و توفير الوقت و الراحة خصوصا بالنسبة للمبحوث الثاني .

✓ ظهرت ملاحظة سلبية واضحة في المقابلة الثالثة حيث عبر الموظف عن عدم رضاه عن أداء النظام ، ما يعكس تفاوتاً في التجربة العملية وربما غياب التحيين المستمر أو نقص في الإستجابة للمتغيرات اليومية .

✓ تم التأكيد على وجود تكوين مستمر للموظفين مما يعزز الكفاءة الرقمية مع تحديثات دورية للنظام .

✓ إتفقت الآراء على أن " nova " هو أداة مركزية للمراقبة من قبل الإدارة العامة وهو جانب من جوانب تدخل الذكاء الاصطناعي مما يدل على ترابط قوي بين الفروع و المقر المركزي من خلال آلية رقمية تضمن الرقابة الإدارية في الزمن الحقيقي .

✓ النظام يسمح بجمع جميع بيانات الموظف الشخصية و المهنية و المالية ، و يستخدم في إعداد تقارير و تقييمات الأداء السنوي إستنادا إلى سلم التنقيط و المردودية .

✓ لم تذكر تحديات كبيرة في جمع البيانات مايدل على سهولة التعامل مع النظام من الناحية التقنية .

✓ أكدت المقابلات الثلاث على وجود خطط موارد بشرية مبنية على بيانات إحصائية وهو ما يبرز جانبا من الذكاء المؤسسي في التنبؤ بالإحتياجات .

- ✓ في المقابلة الثالثة تم التطرق إلى عقبة " الوساطة " في عملية الإختيار كوظيفة أساسية من وظائف التوظيف ، مايشير إلى وجود تشوهات إجتماعية و ثقافية تعرقل التنبؤ الموضوعي أحيانا .
- ✓ النظام لايساهم بصفة مباشرة في متابعة التوظيف أو إقتراح الوظائف الشاغرة ، و يقتصر دوره على متابعة حالات التقاعد و التسريح فقط .
- ✓ الترقيات تتم وفقا آليات محددة تتعلق بالأقدمية ، التكوين ، و تسوية الشهادات .
- ✓ تباينت الآراء حول تكافؤ الفرص فبينما أكد المبحوثان الأولى ة الثاني أن النظام يضمن الإنصاف ، نفى المبحوث الثالث ذلك مايعكس تصورا مزدوجا للعدالة داخل المؤسسة أو العدالة التنظيمية كما يدركها الأفراد .
- ✓ تراوحت العراقيل المحتملة بين التكاليف العالية ، ضعف البنية التحتية ، و نقص الصيانة ، مما يؤكد أن المؤسسة غير مهيأة حاليا لإعتماد على الذكاء الإصطناعي و تطبيقاته بشكل شامل .

### سابعاً : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

#### (1) مناقشة نتائج الدراسة :

#### أ. تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

##### مناقشة الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة للدراسة على أن تطبيقات الذكاء الإصطناعي تساهم في تسيير و تطوير إدارة الموارد البشرية مع التركيز على وظيفة التخطيط كنموذج تطبيقي ، و بالرجوع إلى نتائج المقابلات الثلاث يتضح أن النظام المعتمد داخل المؤسسة هو " système nova " يستخدم بشكل شامل لتسيير مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ، لاسيما الأجور ، البيانات الإدارية ، المسار المهني ، و الحالة الاجتماعية و المالية للموظفين ، كما يشير جميع المبحوثين إلى أن هذا النظام يمثل أداة مركزية تستخدم من قبل الإدارة العامة للرقابة في الزمن الحقيقي ، وهو ما يدل على نضج في البنية الرقمية للمؤسسة .

إلا أن هذا الإستخدام وإن كان فعالا من حيث التنظيم و التدبير ، لا يرقى إلى مستوى التطبيقات الذكية التي تعتمد على خوارزميات تحليلية أو قدرات تنبؤية ذاتية ، وبالتالي فإن الفرضية العامة لا تتحقق بصورة كاملة إذ أن ما هو معمول به أقرب إلى الأتمتة و المكننة المعلوماتية منه إلى الذكاء الإصطناعي بمفهومه المعاصر .

( يعني أن الفرضية العامة للدراسة لم تتحقق بشكل كامل فالنظام المعتمد داخل مؤسسة سونلغاز \_ خنشلة\_ و إن كان فعالا من حيث التنظيم و إدارة البيانات ... ، إلا أنه لايمثل تطبيقا حقيقيا للذكاء الإصطناعي بمفهومه المعاصر القائم على التحليل الذكي ، التنبؤ الذكي ، و صناعة القرار المستقل . بل يعد أقرب إلى نظام معلوماتي ممكن يدعم الوظائف الإدارية التقليدية ) .

#### مناقشة الفرضية الفرعية الأولى :

تفترض هذه الفرضية أن تطبيقات الذكاء الإصطناعي تساهم في تحسين جمع البيانات و تنظيمها داخل إدارة الموارد البشرية ، وقد كشفت المعطيات الميدانية أن " nova " يستخدم بكفاءة عالية في تجميع و تنظيم البيانات الخاصة بالموظفين ، سواء الإدارية منها أو المالية و المهنية ، كما أشار المبحوثين إلى غياب صعوبات تقنية في التعامل مع النظام ، إلى جانب وجود تكوينات دورية للموظفين من أجل تعزيز الكفاءة الرقمية .

ومع ذلك فإن غياب الإشارة إلى تقنيات تحليل ذكية أو أدوات تعتمد على الذكاء الإصطناعي في إدارة البيانات يجعل من هذه الفرضية محققة جزئيا فقط ، إذ أن التحسين الحاصل في عملية جمع البيانات لايعزى بالضرورة إلى تقنيات ذكية بقدر ما يرتبط بنظام معلوماتي مهيكل و منظم جيدا .  
( ويعني أن هذه الفرضية قد تحققت جزئيا وهذا راجع إلى أن هذا النظام يساهم بشكل واضح في تحسين جمع و تنظيم البيانات ، لكن دون توظيف تقنيات ذكاء إصطناعي تحليلية متقدمة ) .

#### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

ترتكز هذه الفرضية أن الذكاء الإصطناعي يساهم في التنبؤ بإحتياجات المؤسسة للموارد البشرية و قد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على بيانات إحصائية لتحديد إحتياجاتها السنوية ، مثل عدد الكهربائيين بناء على طول شبكة الكهرباء ، و هو يشير إلى وجود شكل من أشكال التخطيط القائم على معطيات موضوعية .

غير أن المقابلة الثالثة كشفت عن معيقات ثقافية و إجتماعية مثل " الوساطة " والتي تؤثر سلبا على مصداقية التنبؤات وعلى موضوعية إتخاذ القرار، كما أن النظام المعتمد لايقوم بإنتاج توقعات أو إقتراحات بشكل ذاتي بل يعتمد على إدخال بشري و تحليل تقليدي ، لذا فإن الفرضية الثانية تتحقق من حيث المنهجية التحليلية التقليدية ، لكن دون تدخل فعلي لتقنيات الذكاء الإصطناعي في عملية التنبؤ .

( ويعني أن هذه الفرضية لم تتحقق إلا جزئيا ، حيث يستخدم النظام في دعم التخطيط القائم على معطيات إحصائية ، لكن دون تدخل فعلي بخوارزميات ذكية . بالإضافة إلى أن وجود عوائق ثقافية كالوساطة قد تؤثر على موضوعية التنبؤ ) .

#### مناقشة الفرضية الثالثة :

تفترض هذه الفرضية أن الذكاء الإصطناعي يسهم في عملية إتخاذ القرار في تسيير الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة ، وقد أظهرت المقابلات أن نظام " nova " لا يضطلع بدور مباشر في إقتراح الوظائف الشاغرة أو إتخاذ قرارات التوظيف ، و إنما يكتفي بمتابعة حالات التقاعد و التسريح . كما أن عملية التوظيف و الترقية تدار غالبا وفق آليات تقليدية ( الأقدمية ، التكوين ، تسوية الشهادات ) ، و تخضع أحيانا لتأثيرات غير موضوعية مثل العلاقات الشخصية .

ورغم ذلك أشارت بعض الآراء إلى أن النظام يوفر درجة معينة من الشفافية في ضبط البيانات و توثيق المسارات المهنية ، وهو ما يمكن إعتباره مساهمة غير مباشرة في دعم إتخاذ القرار ، و لو في حدود معينة ، كما تباينت آراء المبحوثين حول مدى تحقق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال هذا النظام ، بين من يرى فيه أداة لتحقيق العدالة ، و من يشكك في حيادته و قدرته على تجاوز التحيزات .

وبناء عليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة تتحقق بشكل جزئي ، إذ يسهم النظام في دعم بعض جوانب إتخاذ القرار لكم دون أن يشكل أداة ذكية فعالة و متكاملة في التوظيف داخل السياق المدروس ...

ب. تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة في المتغيرين ( الذكاء الإصطناعي و تسيير الموارد

البشرية) :

أظهرت دراستنا أن الذكاء الإصطناعي أصبح عاملا محوريا في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية لاسيما في عمليات الإستقطاب ، التوظيف ، تقييم الأداء ، و إعداد الرواتب ، وهو ما يتماشى تماما مع نتائج دراسة شيلي إلهام ( 2023 ) ، التي بينت إعتقاد المؤسسات على خوارزميات الذكاء الإصطناعي لتسيير شؤون العاملين وفق آليات دقيقة تعتمد على النمذجة و شجرة القرار ، ما يساهم في رفع كفاءة الأداء البشري داخل المؤسسة .

كما أن ما توصلت إليه دراستنا من ضرورة دمج الذكاء الإصطناعي ضمن بنية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات الإدارية و التنظيمية الحديثة يلتقي أيضا مع ما أكدته دراسة تهامة الجعافرة ( 2023 ) ،

حيث إعتبرت أن إدارات الموارد البشرية و خصوصا في البلديات أصبحت بحاجة ماسة إلى الذكاء الإصطناعي لإحداث نقلة نوعية في ممارسات التوظيف و الإحتفاظ بالكفاءات و إدارة البيانات بفعالية توافق جزئي بين دراستنا ودراسات تناولت متغيرا واحدا ( الذكاء الإصطناعي فقط ) :

لقد توافقت دراستنا مع ما جاء في دراسة نورة العزام ( 2020 / 2021 ) من حيث التأكيد على دور الذكاء الإصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية ، من خلال تحسين أداء العاملين و تنمية قدراتهم التكنولوجية . كما لامست دراستنا ما أشار إليه الباحث من أهمية تدريب العاملين على تقنيات الذكاء الإصطناعي و توفير بيئة تنظيمية و مادية داعمة لهذا التوجه ، وهو ما يعكس الحاجة إلى تخطيط إستراتيجي لتأهيل الكوادر و تبني ثقافة الإبتكار داخل المؤسسات .

وفي السياق ذاته توصلت دراستنا إلى أن الذكاء الإصطناعي يمثل رافعة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتطابق مع ماورد في دراسة سناء أرتباز ( 2022 ) التي أبرزت قدرة الذكاء الإصطناعي على تقليل الإخطاء تسريع العمليات الإنتاجية ، وتوفير حلول مخصصة للعملاء مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية . وقد دعمت هذه الدراسة أيضا أهمية توظيف الذكاء الإصطناعي لتحسين تجربة المستخدم و كفاءة التوزيع وهي نتائج متطابقة إلى حد بعيد مع خلاصات دراستنا .

( يعني في ضوء المقاربات مع الدراسات السابقة ، يتبين أن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع الأدبيات التي ترى في الذكاء الإصطناعي عنصرا محوريا لتحسين الأداء المؤسسي ، لكنها تختلف من حيث درجة التطبيق فبينما تشير بعض الدراسات إلى إعتقاد فعلي على الخوارزميات و التعلم الآلي ، تبرز هذه الدراسة واقعا لا يزال في مرحلة الأتمتة الأولية دون الوصول إلى الذكاء الإصطناعي المتقدم ) .

ت. تحليل نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية :

بالإعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن إستخدام نظام " nova " داخل المؤسسة يعكس إلى حد كبير ملامح مقارنة النسق المفتوح ، حيث يتجلى عناصر هذا النسق في تفاعل مستمر بين المؤسسة و بيئتها ، فقد تبين أن النظام يشكل مدخلا فعلا لجمع البيانات و يستخدم في معالجة و تنظيم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ، مما يسمح بإنتاج مخرجات دقيقة كتقارير الإداء و التخطيط المستقبلي .

كما أن وجود التكوين المستمر و تحديث النظام يشير إلى نوع من التغذية الراجعة التي تعزز التكيف مع المتغيرات ، ومع ذلك فإن التفاوت في تقييم فعالية النظام و ظهور بعض المعوقات الاجتماعية و التقنية مثل الوساطة أو ضعف البنية التحتية ، يكشف أن النسق لا يزال يواجه تحديات في تحقيق التوازن

الكامل بين التقنية و العدالة التنظيمية ، مما يدل على أن نجاح هذا النموذج يتطلب تطورا شاملا يشمل البنية الرقمية، و الثقافة التنظيمية ، و آليات الإستجابة الفعلية للبيئة الداخلية و الخارجية .  
( يعني أن النتائج تظهر تقاطعا مع مقارنة النسق المفتوح ، حيث يتفاعل النظام المعلوماتي مع البيئة و يحدث نوعا من التكيف عبر التكوين المستمر ، كما أن العراقيل التي تم التوصل إليها من طرف المقابلات توضح أن النسق لايزال يحتاج إلى إعادة ضبط لتحقيق فعالية و شفافية أكبر ) .

#### ➤ الإستنتاج العام للدراسة :

يتضح من خلال الدراسة أن هناك تحولا ملحوظا داخل المؤسسات الجزائرية نحو تبني أدوات الذكاء الإصطناعي خاصة في المجالات التي تتطلب دقة و فعالية في التسيير مثل إدارة الموارد البشرية . وتعد مؤسسة سونلغاز \_ خنشة \_ نموذجا لهذا التحول ، كونها مؤسسة إقتصادية كبرى ذات طابع وطني وهيكل تنظيمي واسع مما يستوجب حولا رقمية ذكية لتسيير رأس مالها البشري بفعالية .

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن سونلغاز بدأت ولو بشكل تدريجي في إدماج أدوات و تطبيقات الذكاء الإصطناعي ضمن مهام الموارد البشرية عبر إستخدام نظام " système nova " هذا النظام يستخدم في مجالات متعددة كجمع البيانات ، تتبع الأجور ، تتبع المسار المهني ، تقييم الأداء ... ورغم أن هذا الإستخدام لايزال في مراحله الأولية ولم يصل بعد إلى مستوى الذكاء الإصطناعي التحليلي و التنبؤي المتقدم ، إلا أنه يمثل خطوة محورية نحو تبني الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية و يفتح آفاقا واسعة لتطوير هذا المجال في المستقبل القريب .



الخاتمة

ختاما لبحثنا هذا الذي تطرقنا فيه لمعالجة موضوع الذكاء الإصطناعي بإعتباره من المواضيع الحديثة و مركز إهتمام الباحثين و العلماء في جميع المجالات العلوم الاجتماعية و خاصة علم الاجتماع تنظيم و عمل وذلك لتأثيره على المؤسسات و إستحواذ تطبيقاته على مختلف الإدارات ( إدارة الموارد البشرية ) ، لذا حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن مدى مساهمة تطبيقات الذكاء الإصطناعي في تسيير و تطوير إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز \_ خنشلة \_ بالتركيز على النظام المعلوماتي " système nova " ، حيث توصلنا إلى أن هذا النظام فعال في مصلحة إدارة الموارد البشرية وهذا راجع لمساهمته في جمع و تنظيم البيانات الإدارية ، متابعة الأجور ، تتبع المسار المهني للموظف، والحالة الاجتماعية و المالية للموظفين بالإضافة إلى متابعة حالات التقاعد و التسريح ... ، إلا أنه لم يبلغ هذا الإستخدام الذكاء الإصطناعي بمفهومه المعاصر القائم على التحليل الذكي و التنبؤ الذكي .... و غيرها من التطبيقات الحديثة . ومن وخلال مسيرة بحثنا هذه واجهتنا مجموعة من الصعوبات و المعوقات من بينها عدم تجاوب المسؤولين نتيجة لعدم فهم لموضوع الذكاء الإصطناعي و تطبيقاته بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم بحثنا بسبب الخصوصية .

وعلى ضوء ماسبق قمنا بطرح بعض التوصيات تتعلق بميدان والتي من شأنها أن تقدم حلولا يمكن الإعتماد عليها من طرف مسؤولي مؤسسة سونلغاز \_ خنشلة \_ وهي كالتالي :

- ❖ هناك ضرورة حتمية تتمثل في تعريف المورد البشري في المؤسسات الجزائرية بالذكاء الإصطناعي و مختلف تطبيقاته ( أي نشر الوعي ) وذلك من أجل معرفة المغزى منه .
- ❖ لابد من تعزيز فعالية و كفاءة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني تقنيات الذكاء الإصطناعي داخل الإدارات .
- ❖ لابد من توفير بنى تحتية و أرضية ملائمة للسير قدما نحو التطبيق و الإستفادة من القيمة المضافة التي يقدمها الذكاء الإصطناعي .
- ❖ محاولة دمج الذكاء الإصطناعي في عمليات التوظيف و عمليات صناعة القرار داخل المؤسسات .



قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية :

✓ الكتب :

- (1) أحمد خاطر، و بهجت كشك محمد. (1999). إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة .
- (2) إكرام طيبي، و مولاي أمينة. (2023). أثر الذكاء الإصطناعي على جودة الخدمات المصرفية. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، 7(1)، الصفحات 57-71 .
- (3) الديب إبراهيم. (2006). دليل إدارة الموارد البشرية . مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع .
- (4) خالد عبد الرحيم الهيتي. (2000). إدارة الموارد البشرية. ( الطبعة الأولى ) عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- (5) د.عادل عبد النور. (2005). مدخل إلى عالم الذكاء الإصطناعي. السعودية: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم و التقنية.
- (6) راوية محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .
- (7) رشيد زرواتي. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. (بدون طبعة، المحرر) الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- (8) سعيد علي ربحان المحمدي. (2019). إدارة الموارد البشرية \_ رؤية إستراتيجية و منهجية متكاملة . دار اليازوي العلمية .
- (9) صلاح الدين عبد الباقي. (1999-2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية (الإصدار 1). مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- (10) عايده سيد خطاب. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. (الأولى، المحرر) القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة.
- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات الذكية. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- (12) عبد العزيز علي حسن. (2017). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). المكتبة المصرية.
- (13) عبد المحسن توفيق محمد. (2003 / 2004). تقييم الأداء . بدون بلد النشر : دار الفكر العربي

- (14) عبد الهادي جوهري. (1998). علم الإجتماع الإدارة \_ مفاهيم و قضايا \_ . (بدون طبعة، المحرر) الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
- (15) علي محمد ربابعة. (2004). إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارة. (الأولى، المحرر) .
- (16) عمرو صفي عقيلي. (2002). إدارة الموارد البشرية \_ بعد إستراتيجي \_ . (1، المحرر) عمان، الأردن : دار وائل للطباعة و النشر.
- (17) محمد مسلم. (2016). مقدمة في علم النفس الإجتماعي. (بدون طبعة، المحرر) الجزائر : دار طليطلة للنشر و التوزيع.
- (18) مدحت محمد أبو النصر. (2020). الذكاء الإصطناعي في المنظمات الذكية. (1، المحرر) صفحة 132.
- (19) نجم عبود نجم. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات (الإصدار 2). عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
- ✓ الأطروحات الجامعية :
- (20) بن دريدي منير. (2010). إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية مذكرة لإستكمال شهادة الماجستير في علوم الإجتماعية . جامعة منتوري ، قسنطينة .
- (21) رشا محمد صائم أحمد. (2022). تطبيقات الإدارة للذكاء الإصطناعي في إتخاذ القرارات الإدارية ( مذكرة الحصول على درجة الماجستير). كلية الحقوق: جامعة الشرق الأوسط.
- (22) كمال تيمزار. (2014). دور تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ( مذكرة لنيل الماجستير ) . كلية الحقوق و العلوم السياسية ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- (23) محي الدين صادق النجار. (2022). دراسة أثر إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي و البيانات الكبيرة على فعالية القرارات الإدارية بالتطبيق على شركة الإتصالات في محافظة دمشق (رسالة لنيل الماجستير) . سوريا : الجامعة الإفتراضية السورية .

✓ المجالات العلمية :

- (24) إكرام طيبي، و مولاي أمينة. (2023). أثر الذكاء الإصطناعي على جودة الخدمات المصرفية. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، 7(1)، الصفحات 57-71.
- (25) الخولي أحمد محمد فتحي. (2021). المسؤولية المدنية الناتجة عن الإستخدام غير المشروع لتطبيقات الذكاء الإصطناعي. مجلة البحوث الفقهية و القانونية(36)، صفحة 288.
- (26) خطوط رمضان جلاب مصباح. (2017). مكونات عملية التوظيف و مصادر إختير الكفاءات المهنية. مجلة أبحاث النفسية و تربوية، 1
- (27) سناء أرتباز. (2022). أثر إستخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي على تحسين أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي ، 9(3)، صفحة 1251.
- (28) صلاح الدين الهيتي. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، 2 .
- (29) طلاح صالح الحياصات. (2022). إدارة الموارد البشرية و أهميتها بتطوير العمل. المجلة العربية للنشر العلمي، واحد و أربعون .
- (30) عبد الناصر موسى. (2004). تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس .
- (31) عشوي نصر الدين. (2006). تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب و مشاكل ) . مجلة علوم الإقتصاد و تسيير و تجارة .
- (32) القحطاني غ ( 30 نوفمبر 2022 ) . واقع إستخدام الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية و معوقاته و متطلبات تطبيقه . مجلة العلوم التربوية و النفسية .
- (33) د زعموكي سالم . د مرزق فتيحة حبالى ( ديسمبر 2023 ) . الذكاء الإصطناعي و إنعكاساته الاقتصادية على العالم .مجلة التراث. 13(04) . صفحة 35 \_ 49 .
- (34) سماعيل عيسى . (2019) . إدارة المسار الوظيفي في المنظمات و أهميته في تنمية الموارد البشرية . مجلة البديل الاقتصادي . 6(1) .

المراجع باللغة الأجنبية :

- \_ Crisp, M. (1992). Les techniques du management ; lessentiel de ce qu un (35  
cadre doit savoir . Paris: les presses du management



الملاحق

People's Democratic Republic of Algeria  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Abbas Laghroun University of  
khenchela  
Social and Human sciences faculty



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

السنة الجامعية: 2024/2025

قسم العلوم الاجتماعية

خنشلة في: 20 أبريل 2025

المرجع: 37/2025 ع اج ان لى ع اج 2025/

الى السيد: هشيم، الواسية، مسوول المختار

خنشلة

الموضوع: تسهيل مهمة

من 05.05.2025 الى 05.05.2025

تحية طيبة وبعد :

بطلب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمعتمل في تقديم التسهيلات الممكنة لتغطية  
الاتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	علاء عفاي	معلم الاجتماع والتربية	3408 3608
02			
03			
04			

بفرض جمع المعلومات الضرورية في إنجاز بحث (ها) الموسوم

بـ.....

تطبيقات..... المرحوم..... الإستاذة..... في إدارة الموارد

بـ.....

واجراء تريض ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

ع/برليس القسم

رأسي سيدي...  
مسائل البحث...  
والمسائل...  
الاجتماعية

DRH  
مختار  
مختار