



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة

للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال

تخصص تسويق

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية

في المؤسسة الجزائرية

- دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة(ة): طويهي فاطمة

أمام لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
بن بايـر حبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
كربـالي بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مقرر
بن مسعود خديجة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
بويـعقوب عبد الكريم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة: 2014-2015

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في تحفه: لو خير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أفضل العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

عماد الأصفهاني

## كلمة

### شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي من علينا بالتوفيق وما كنا

لنتوفق لولا أن وفقنا الله .

أشكر والدتي الكريمة اللتان سخرتا لي الجو المكلل

بالدعوات في سبيل إنارة دربي .

نشكر الاستاذ الكريم " كربالي بغداد " الذي أشرف على هذا العمل

المتواضع ومنحني من وقته الكثير ، وكان بمثابة

الروح المعنوية والمرشد الوجيه .

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى كل من أعانني على إنجاز هذا

العمل وبالخصوص أستاذتي الكريمة وقرّة عيني بوشريط

نورية .

# الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ..... وَكَفَى

إِلَيْهِمْ..... وَحَدَّاهُمْ.....

هَمَّ الَّذِينَ.. عَامَا بَعْدَ آخِر..

فَقَدُوا كَيْ يَعْطُونَا

وَشَقُّوا كَيْ يَسْعَدُونَا

أُولَئِكَ الَّذِينَ.. لِعِظْمَةٍ فِيهِمْ.. يَسْتَجِيبِي هَذَا

الورق الأبيض

من ضم أسمائهم

## دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى سَيِّدِ الْخَلْقِ مُحَمَّدٍ

عَلَيْهِ أَفْضَلُ الصَّلَامِ وَالسَّلَامِ

نَسْأَلُهُ سِبْجَانَهُ الْمَغْفِرَةَ وَاللِّطْفَ وَنَسْتَعِينُ بِهِ عَلَى إِصْلَاحِ الْحَالِ وَحَسَنِ الْمَالِ ، إِنَّهُ

سَمِيعٌ مَجِيبٌ الدُّعَاءِ .

بِاسْمِكَ اللَّهُمَّ نَفْتَحُ كُلَّ عَمَلٍ كَرِيمٍ ، وَبِنُورِكَ نَسْتَقْبِلُ كُلَّ سَبِيلٍ قَوِيمٍ

وَبِفَضْلِكَ نَنْجِزُ كُلَّ خَيْرٍ عَمِيمٍ ، فَكُلِّهِ الْحَمْدَ أَوَّلًا وَآخِرًا .

هَذَا جَهْدُنَا الْمَتَوَاضِعُ نَقْدَمُهُ ، فَاللَّهُمَّ اجْعَلْهُ خَالِصًا لَوَجْهِكَ الْكَرِيمِ .

يَا رَبِّ لَا تَجْعَلْنَا نَصَابَةً بِالْغُرُورِ إِذَا نَجَعْنَا وَلَا بِالْيَأْسِ إِذَا أَخْفَقْنَا ، بَلْ ذَكِّرْنَا

دَائِمًا أَنَّ الْفِشْلَ هُوَ التَّجْرِبَةُ الْأُولَى الَّتِي تَسْبِقُ النِّجَاحَ

يَا رَبِّ إِذَا أَعْطَيْتَنَا نِجَاحًا لَا تَأْخُذْ تَوَاضَعْنَا

وَإِذَا أَعْطَيْتَنَا تَوَاضَعًا فَلَا تَأْخُذْ اعْتِزَّازَنَا بِأَنْفُسِنَا

يَا رَبِّ إِذَا أَسَاءَ النَّاسُ إِلَيْنَا فَامْنَحْنَا شِجَاعَةَ الْعَفْوِ

وَإِذَا أَسَانَا يَا رَبِّ إِلَى النَّاسِ فَامْنَحْنَا شِجَاعَةَ الْأَعْتِذَارِ

يَا رَبِّ ذَكِّرْنَا دَوْمًا أَنَّ الْإِنْتِقَامَ هُوَ أَكْبَرُ مَرَاتِبِ الضَّعْفِ وَأَنَّ التَّسَامُحَ أَكْبَرُ

مَرَاتِبِ الْقُوَّةِ

## ملخص الدراسة :

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية  
- دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت -

### الملخص:

إن الدراسة الحالية تهدف إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ركزت الدراسة على 189 عاملا من أصل 230 عاملا في الشركة، باستجابتهم على استبيان كأداة أولى في جمع البيانات، وتدعيما لذلك استعنا ببطاقة فنية للشركة لتحديد مدى اعتمادها على تكنولوجيا الجديدة . وبعد معالجة المعطيات ببرنامج الـ SPSS نسخة 17.00 توصلت النتائج الى ما يلي :

1- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

2- يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس و عدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.

3- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت .

4- لشركة إنتاج الكهرباء بتيارت نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الالكتروني على مستوى جميع إداراتها.

**كلمات مفتاحية :** الأداء ، التدريب ، نظم المعلومات ، الفعالية ، الكفاءة ، المورد البشري ، الإدارة الإلكترونية ، التمكين ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، تقييم الأداء.

## L'impact de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur la performance des ressources humaines dans l'institution algérienne

### Étude de cas la société de production d'électricité de Tiaret

#### Résumé :

La présente étude vise à examiner l'impact de l'utilisation des Tic sur la performance des ressources humaines de la société de production d'électricité à Tiaret (SPE) basée sur l'approche descriptive et analytique, l'étude a porté sur 189 sur 230 travailleurs de l'entreprise, d'abord et comme un outil de collecte de données, nous avons opté pour un questionnaire à qui ces travailleurs ont répondu, ensuite, nous l'avons renforcé par une fiche technique de l'entreprise afin de déterminer à quel point elle compte sur ces nouvelles technologies.

Après le traitement du programme de donnée SPSS version 17,00 les résultats qui ont été atteints sont les suivants :

1- l'integration des TIC pour la société de production d'électricité de Tiaret a eu un grand impact sur le développement des capacités des ressources humaines et l'amélioration de leurs performances.

2. Il existe une variation dans l'impact de l'utilisation des TIC sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise, en fonction des variables de sexe, niveau d'instruction, pour le bénéfice des hommes et les licenciés et l'absence d'impact sur la performance de l'ancienneté et catégorie d'emploi.

3. Il existe une relation étroite entre la formation sur l'utilisation de la technologie et de la performance des ressources humaines dans SPE Tiaret.

4. SPE de Tiaret tend à faire face à une foule de défis, voire d'aspirations à approfondir le caractère électronique au niveau de toutes ses administrations.

**Mots clés :** performance, formation, systèmes d'information, efficacité, efficience, ressources humaines, e-gouvernance, l'autonomisation, technologies de l'information et de la communication, l'évaluation des performances.

## **The impact of the use of information and communication technologies on the performance of human resources in the Algerian institution**

### **– The case of electricity Production Company in Tiaret– study**

#### **Abstract :**

The current study aims to examine the impact of the use of NTIC on human resource performance of the electricity production company in Tiaret based on the descriptive and analytical approach, the study focused on 189 workers out of 230 workers in the company, their response's to a questionnaire first as a tool in data collection, and the support of so we used technical card for the company to determine the extent of reliance on new technology.

After the data processing program SPSS version 17.00 reached results to the following:

1. The use of information and communication technologies electricity Production Company in Tiaret is the catalyst in the development of human resource capabilities and improves its performance.

2. There is variation in the impact of the use of information and communication technology in the human resource in the company's performance, according to the variables of sex, educational level, for the benefit of both males and holders of BA and the lack of impact on performance for seniority and job class.

3. There is a close relationship between training on the use of technology and performance of the human resource in Tiaret electricity Production Company.

4. Electricity Company production Tiaret outlook carries with it a host of challenges and aspirations to deepen the electronic character across all departments.

**Key words:** performance, training, information systems, effectiveness, efficiency, human resource, e-governance, empowerment, information and communication technologies, performance evaluation.

## قائمة المحتويات:

ب.....	كلمة شكر وتقدير.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	دعاء.....
ه.....	ملخص الدراسة.....
ز.....	قائمة المحتويات.....
ك.....	قائمة الجداول.....
ل.....	قائمة الأشكال.....
ل.....	قائمة الملاحق.....
01.....	المقدمة.....
02.....	- إشكالية الدراسة.....
03.....	- فرضيات الدراسة.....
04.....	- أهداف الدراسة.....
04.....	- أهمية الدراسة.....
04.....	- المنهج المستخدم في الدراسة.....
05.....	- حدود الدراسة.....
05.....	- الدراسات السابقة.....
07.....	- هيكل الدراسة.....
07.....	-أسباب اختيار الموضوع.....

### الجانب النظري

تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أداء الموارد البشرية

1- الفصل الأول : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة الموارد البشرية

08.....	تمهيد.....
08.....	1.1- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عصرنه لنظم المعلومات الادارية.....



- 1.1.1-1 مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....09
- 1.1.1.1-1 مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....09
- 1.1.1.1 2 - مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....11
- 1.1.1.1 3- مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....13
- 2.1.1-2 نظم المعلومات سر نجاح كل منظمة.....21
- 2.1.1.1 1- مفاهيم عامة حول نظم المعلومات.....21
- 2.1.1.1 2- خصائص نظم المعلومات.....23
- 2.1.1.1 3- أدوار نظم المعلومات على مستوى المنظمة.....24
- 3.1.1-3 نظم معلومات الموارد البشرية.....25
- 3.1.1.1 1 - عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية.....25
- 3.1.1.1 2- النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.....26
- 3.1.1.1 3- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية.....28
1. 2- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....30
1. 2. 1- إدارة الموارد البشرية.....30
1. 2. 1. 1 - ماهية إدارة الموارد البشرية.....30
1. 2. 1. 2 - وظائف إدارة الموارد البشرية.....32
1. 2. 2 - الموارد البشرية بين إفرات التكنولوجيا وحتمية التكيف.....37
1. 2. 2. 1- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....38
1. 2. 2. 2 - خضوع إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة.....42

1. 2 . 3 - تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....43
1. 2 . 3 . 1- ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....44
1. 2 . 3 . 2- أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....45
- 47..... خلاصة الفصل الأول
- الفصل الثاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصال سلاح استراتيجي للأداء المتميز للموارد البشرية
- 48..... تمهيد
2. 1 - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية والتميز في الأداء.....49
2. 1 . 1 - أداء الموارد البشرية مرآة كل مؤسسة.....49
2. 1 . 1 . 1 - ماهية الأداء والعوامل المحددة له.....49
2. 1 . 1 . 2 - تقييم الأداء وطرقه.....52
2. 1 . 2 - الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية.....57
2. 1 . 2 . 1 - تغير فلسفة التدريب ضمن معطيات العولمة والمنافسة.....57
2. 1 . 2 . 2 - الأداء و التدريب: علاقة أم حتمية ؟ .....61
2. 1 . 3 - صور أخرى لتأهيل الموارد البشرية والرقي بأدائها.....62
2. 1 . 3 . 1 - تمكين الموارد البشرية.....63
2. 1 . 3 . 2 - إعادة الهندسة.....64
- 2.2- تجسيد الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.....67
- 2.2 . 1 - العمل عن بعد والتسيير الإلكتروني.....67
- 2.2 . 2 - التوظيف الإلكتروني.....68
- 2.2 . 3 - التكوين والتعليم الإلكتروني.....70

74..... خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: دراسة حالة

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في شركة انتاج الكهرباء بتيارت

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

##### أولا : الدراسة الاستطلاعية

1. تمهيد.....76
2. أهداف الدراسة الاستطلاعية.....76
3. عينة الدراسة الاستطلاعية.....76
4. الخصائص السيكومترية للأداة.....80

##### ثانيا: الدراسة الأساسية

1. تمهيد.....86
2. عينة الدراسة الأساسية.....86
5. الأساليب الإحصائية .....87

##### ثالثا : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة و نتائج الفرضية الجزئية الاولى.....89
2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....95
3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....99
4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....102
- خلاصة الفصل الثالث.....103
- الخلاصة العامة.....104
- الاقتراحات.....105
- قائمة المراجع.....107
- الملاحق.....118

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	ص
01	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	76
02	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	77
03	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الدرجة الوظيفية	77
04	يوضح خصائص عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الدرجة العلمية	77
05	توزيع أفراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الأقدمية	77
06	التعديلات بعد تحكيم الأداة	81
07	يوضح معاملات ثبات الاستبيان حسب الأبعاد.	83
08	يوضح معامل التجزئة النصفية للاستبيان	83
09	توزيع أفراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	86
10	توزيع أفراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	86
11	توزيع أفراد عينة الدراسة الاساسية حسب الدرجة الوظيفية	86
12	يوضح خصائص عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الدرجة العلمية	87
13	توزيع أفراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الأقدمية	87
14	يوضح النسب المئوية لفقرات البعد الأول	91
15	يبين المتوسط الحسابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المورد البشري	93
16	يوضح نتائج الفروق بين الذكور والاناث من حيث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	96
17	يوضح نتائج الفروق في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال باختلاف الأقدمية	97
18	يوضح معامل الارتباط بين التدريب واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	98
19	يحدد الفروق بين المستويات الوظيفي من خلال تحليل ANOVA	99
20	يوضح التكرارات والنسب المئوية للتدريب في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	99
21	يوضح التكرارات والنسب المئوية للتدريب في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	100
22	يوضح تطلعات الشركة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	102

## قائمة الأشكال:

ص	عنوان الشكل	الرقم
19	الشبكة المحلية و تصنيفاتها	01
66	مراحل إعادة الهندسة	02
73	مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الالكتروني للموارد البشرية	03

## قائمة الملاحق:

ص	عنوان الملحق	الرقم
119	يوضح الشكل المبدئي للاستبيان وما يحويه من فقرات وانتمائها للبعد	01
122	تقديرات المحكمين بالنسب المئوية لأداة الدراسة	02
125	الشكل النهائي للاستبيان	03
128	يمثل البطاقة الفنية للمؤسسة.	04

## المقدمة :

قد أسدل واقع العولمة الذي نعيشه الستار على ولادة مشهد عالمي جديد، يقوم على تطوير و إنتاج النظم المعرفية، التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، واعتبار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المحرك الأساسي و صانع القرار الأخير، فكان لا بد للدول من تمهيد تربتها لاستقبال بذور هذه العولمة ، و الاستفادة القصوى من مزاياها.

وهو حال كل مؤسسة إذ صار لا بد لها من التشرّب بآثار العولمة و تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيات الجديدة كأداة لتحسين القدرات الإدارية، تبسيط و تسهيل الإجراءات و كذا تطوير الأداء البشري.

كون البشرية صارت أسيرة واقع افتراضي، حسب رأي الفيلسوف الأمريكي هيلاري بوتنام: الذي صرّح "إن الواقع عبارة عن دماغ متصل عن طريق كابل بجهاز كمبيوتر يرسل كل مشاعر و أحاسيس جسده المادي، بحيث لا يمكن لهذا الكائن تخيل أو وصف حالته خارج ذلك الواقع الافتراضي داخل عالمه الرقمي ، وتتضمن الفكرة " فصل المخ عن الجسم وربطه بعالم افتراضي " ، كأسلوب لمحاكاة الواقع أو بعبارة أخرى ، خلق نوع من التفاعل بين العقل البشري والعالم الافتراضي في حدود تضمن المحافظة على حيويته دون إدراكه لذلك ، وهو ملاذ كل مؤسسة تسعى إلى ضمان بقائها ، من خلال العمل على تطوير واستثمار كفاءاتها البشرية ، وإتاحة تحكمها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كحتمية لا بد منها و ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات ذلك العالم المبني على المعلومة ومؤمن بضرورة تنمية و تثمين القدرات والكفاءات البشرية.

واستنادا على الفكرة " من حاز على المعلومة حاز على القوة" باعتبارها ذلك العصب الرئيس في كافة الأعمال الإدارية على مستوى المنظمات و مصدر كل القرارات في المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ناهيك عن تنظيمها بكل شفافية وكذا معالجتها والقيام بكافة الحسابات ومراقبتها بصورة آلية تجاوبا مع مستجدات العصر. وخاصة بعد ما اتضح أن اقتصاد المعرفة هو النمط الاقتصادي المتطور ، الذي يبرمج كافة أعماله ضمن مخطط معلوماتي أهم مكوناته الشبكات والأنترنيت، واستغلالها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي مرتكزا بقوة على الإبداع، المعرفة والتطور التكنولوجي.

ولطالما كانت المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة تلك الأداة واللبننة الأساسية في تطوير وتعزيز قوة أي اقتصاد كان ، والوجه الآخر الذي يعكس القدرات الفكرية والإبداعية والوظيفية لمواردها البشرية .

وكننتيجة حتمية للتغيير في واقع جديد لما بعد الصناعة يطلق عليه بالعالم الافتراضي كانت المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات مجبرة على ذلك من خلال إتباع سياسة التجديد و أتمتة الأجهزة والإدارات ، وكافة الخدمات دون إغفالها عن تأهيل موردها البشرية كونهما أي التكنولوجيات الجديدة والمورد البشري المؤهل ، الورقة الرابحة لكل مؤسسة لما لهما من دور جلي في دعم قدراتها لاتخاذ القرارات السليمة والرشيده وتعظيم مخرجاتها، لضمان استمراريته وبقائها ، وتحقيق أهدافها المرجوة في ظل الاستراتيجية الكلية لها .

وقصد عصرنه وتطوير المؤسسات الجزائرية التي تسير بخطى ثابتة ومنتزنة للوصول إلى تحقيق ما تصبو إليه ، نجد شركة سونلغاز تعمل ضمن قانون جديد يسمح بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة الاقتصادية ذات الأهمية الكبرى ، وهذا السياق الجديد فرض ضرورة تكيفها، و تجهيزها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتمكينها من تبوء مكانة مرموقة بين نظيراتها في القطاع الذي تعمل فيه ولما لا في جل القطاعات .

واستنادا لما تقدم ورجبتنا في برهنة ما حققته المؤسسة الجزائرية من مزايا بتبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري ، تبلورت إشكالية الدراسة في التالي:

**ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة ؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

• إلى أي حد يتم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (SPE TIARET) .؟

• أ. هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعا لـ:  
- الجنس

ب. هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعا لـ:  
- المستوى التعليمي

ج. هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً لـ:

- الأقدمية في الوظيفة

د. هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً لـ:

- الدرجة الوظيفية

• هل توجد علاقة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المورد البشري في

شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( SPE TIARET ) ؟

• ما تطلعات شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( SPE TIARET ) فيما يخص تطوير استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال على المدى البعيد ؟.

**فرضيات الدراسة:** للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية العامة :

1- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية

قدرات المورد البشري وتحسين أدائه .

يمكن أن تتطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

• يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية وفقاً لـ:

- الجنس

- الأقدمية في الوظيفة

- المستوى التعليمي.

- الدرجة الوظيفية

• تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء

الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت .

• تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارة الإلكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل

وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال.



## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية شركة انتاج الكهرباء بتيارت ( SPE TIARET ) ، خاصة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعكس الصورة الحقيقية لها ، ويعد الدليل الحي على قدرات هذه الأخيرة وامكانياتها على المنافسة ، بتوافر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة ، وبناء السياسات المستقبلية إلى جانب بيان العلاقة الحاصلة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الأداء ، كضرورة حتمية في التكيف مع مستجدات العصر وضغوطاته .

إلى جانب الكشف عن الفروق في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء وفقا لمتغيرات الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية.

## أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، من جهة وكذا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة ثانية ، واعتبار هذا الأخير محدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيما في ظل العولمة .

بمعنى أن البحث ، يتطلع إلى إبراز أثر العلاقة بين أداء الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، واستخلاص إيجابياتها في نهايات القرن العشرين ، وضرورة إنشاء إدارة إلكترونية للموارد البشرية على المستوى المحلي الجزائري ، كرد فعل واعي لأهميتها كون أن المجتمعات المتطورة قد تعدت فكرة تحديد العلاقة بينهما إلى كيفية إدارة هذه العلاقة .

## المنهج المستخدم في الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري، يعد المنهج الوصفي هو الأنسب لدراسة حالة لشركة جزائرية ، إذ يهتم هذا المنهج بتشخيص ظاهرة معينة وكشف كافة جوانبها من أجل التعبير عنها كميًا وكيفيًا، ما يؤدي ذلك إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.

## حدود الدراسة :

1- **الحدود المكانية:** وقع الاختيار في دراسة الحالة على شركة إنتاج الكهرباء لتيارت التابعة للشركة الوطنية سونلغاز باعتبارها أحد أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، والتي تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- **المجال الزمني:** تزامن إجراء الدراسة الحالية خلال الفترة الدراسية 2012 / 2014 .

3- **المجال البشري:** مجتمع الدراسة الحالية هو عمال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( SPE TIARET) بمختلف مستوياتهم الإدارية والعلمية .

## الدراسات السابقة:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستناد إلى الدراسات السابقة، و الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على الموارد البشرية ليس بالموضوع الجديد وإنما قد تم التطرق إليه من خلال العديد من الباحثين من بينها:

1- **دراسة غادة حسين صالح (2003):** تحديات الثورة العلمية التكنولوجية وأثرها على إعاقة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت الدراسة إلى التوصل لجملة المعطيات التي تساعد في صياغة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، وخلصت إلى ما يلي من نتائج:

- الإهمال لبعض المعطيات ذات الصلة بتطوير كفاءة الموارد البشرية.
- تقصير في اتباع استراتيجيات متعلقة بترقية المورد البشري بالطرق التعليمية ، وما له من أثر في العجز في مواجهة المشاكل والتحديات .

2- **دراسة مراد رايس (2006):** أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط- ، هدفت الدراسة إلى بحث أهم آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، أثبتت نتائج الدراسة أنه ليس هناك أي أثر واضح على الموارد البشرية ويرجع ذلك إلى : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

والاتصال في المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى وكذلك إلى ضعف التأهيل لدى المورد البشري في استخدام هذه التكنولوجيا وقلة البرامج التكوينية.

3- دراسة شادلي شوقي (2007): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، هدفت الدراسة إلى تقييم كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على مستويات الأداء في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، توصلت الدراسة إلى أن معدل استخدام التكنولوجيا لا يتجاوز 29.5% على مستوى المؤسسات الجزائرية وهي درجة تتناسب ودرجة امتلاكها لهذه التكنولوجيا طرديا وحجم المؤسسة، أما عن تأثيرها فقد تبين أنه يبرز في تخفيض تكاليف الاتصال والترويج ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وسهولة تداول المعلومات، التنسيق والتوسع إلى السوق المحلية.

4- دراسة عبد الرحمان القري (2007) : تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشري راسة حالة جامعة محمد بوضياف بمسيلة، هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تتركه تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية كأحد أهم الوظائف في المؤسسة الجزائرية، توصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل جانبيين هما: أولا الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة وترقية هذه الوظيفة حسب استخدام تكنولوجيا المعلومات.

5- دراسة عزيزة عبد الرحمان العتيبي (2010): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية ومعرفة مختلف أنظمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية المطبقة على 72 موظفا، معتمدة على المنهج التحليلي الوصفي، توصلت الدراسة نهاية إلى: استخدام واضح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، وإدراك تام لفوائدها المتعددة ، ومدى تأثيرها على وظائف هذه الإدارة خاصة إذا تعلق الأمر بالتدريب، التطوير، والاتصال و التعلم الإلكتروني.

6- دراسة محمد جاب الله (2012): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تفعيل تنمية الخدمات المالية ( دراسة حول كفاءة شركات التأمين وآفاق استثمارها الإلكتروني) تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر، وإدراك الإيجابيات والسلبيات الخاصة بذلك ، والتي تؤثر على فعاليات وتنمية الخدمات في هذه الشركات، بينت النتائج أنه توجد وفرة في الإمكانيات المتعلقة

بتكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركات لكن دون الاستغلال الأمثل: كالوصول للمزايا التي تمكن المؤسسة من زيادة منافساتها وانتشارها بزيادة استثماراتها.

و الجديد في الموضوع هو التطرق إلى ما تخلفه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء من فعالية وكفاءة للمورد البشري في مؤسسة جزائرية ، والتي لا تزال تخطو خطوات خجولة ويصعب عليها طابع التردد في تبنيها كونها ، أي المؤسسة الجزائرية غير قادرة على إنتاجها وتسعى إلى التجاوب معها واستخلاص إيجابياتها.

## هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و يحتويان على:

الفصل الأول: نتعرض فيه إلى نظرة شاملة حول تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

الفصل الثاني: سنتعرض إلى دراسة إدارة الموارد البشرية وأدائها .

الفصل الثالث: تحديد العلاقة بين تكنولوجيات المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية من النتائج المحصل عليها من خلال دراسة الحالة في المؤسسة الجزائرية شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( SPE TIARET)

## أسباب اختيار الموضوع:

إن الصبغة الإلكترونية التي باتت تطبع على كافة التعاملات في مختلف الميادين ، و الانتشار المذهل لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، في جل المؤسسات أحد أهم الأسباب في اختيار الموضوع، إلى جانب الإدارات التقليدية التي تغطي على أساليب إدارتها البيروقراطية وضعف الشفافية في مختلف العمليات الإدارية .

إلى جانب الرغبة الذاتية في معالجة موضوع الموارد البشرية ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بها وكذا عدم وجود دراسات تمس شركة إنتاج الكهرباء علما أنها تعتمد تكنولوجيا متطورة في تسيير إدارتها.

## 1: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة الموارد البشرية

### تمهيد :

التغيير... لا يمكننا الجزم بما سيحدث في المستقبل البعيد، عدا كُتَاب الخيال أو من يملك درجة معينة من الجرأة... ما جعل من طموح كل منظمة ذلك التحدي في تلقين أفرادها، و تمكينهم من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، باعتبارهم رأس المال المعرفي الوحيد و المرن في استيعاب هذه التكنولوجيا الجديدة ، و بهذا يمكنك تخيل ما سيكسب هذا التزاوج بين التقنية الجديدة و الموارد البشرية من أدوار جديدة، ذات طبيعة إلكترونية و موقع استراتيجي لهذه الأخيرة من جهة، وتحديث أنظمتها من جهة أخرى بتوفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة....

هذا لا يعني أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد سيطرت على الجانب الاقتصادي و الإداري فحسب ، باعتبارها الأكثر احتكاكا بنتائج العولمة، و إنما أرخت بظلالها على كل الميادين من: التعليم، السياحة، الطب، السياسة، التسويق و الأرشيف... ليتحول مفهوم الأمية من الألف البائية إلى أمية مؤسسات بحالها لضعف قدراتها في تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أعمالها و معاملاتها... و لم يتم بعد كشف النقاب على الأمور كلها. وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل مركزين على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كعصرنة لنظم المعلومات ثم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ، ضمن معطيات التكنولوجيا الجديدة و ضرورة التأقلم معها ، لتتحول إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية خاضعة لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

### 1. : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة الموارد البشرية:

#### 1.1 : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عصرنة لنظم المعلومات الإدارية:

لقد صار فن مجارة العولمة، ضرورة حتمية لصياغة مجتمع معلوماتي ، أول شروطه الإمتثال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، وأهم سماته إعتبار المعلومة جوهر كل عملية ، و رخصة جديدة لكل نجاح من جهة و سلاح لمواجهة تحديات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

و لعلّ انصهار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نظم المعلومات سيفرز ذلك الحل التنظيمي و الإداري، في ترشيد تدفق المعلومات و خلق القيمة.

### 1.1.1: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

إن التداول الشائع لمصطلح تكنولوجيا لمعلومات و الاتصال، يوحي ببساطته و سهولة تحديد مفهومه ، في حين أنه" يعد من المفاهيم المتداخلة بعض الشيء نظرا للتطور الذي شهده، كون جل التكنولوجيات كانت موجودة منذ السنوات الثلاثين الماضية أو أكثر ، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخداماتها في مجال تسيير المؤسسات ، و اعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي و خاصة الأنترنت"<sup>1</sup>.

#### 1.1.1.1: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

إن حديثي العهد بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ينظرون إليها على أنها :  
"كل ما هو جديد أو مكتشف أو مخترع من قبل العلماء و المكتشفين عبر العصور المختلفة"<sup>2</sup> .  
في حين يخلط البعض الآخر هذا المفهوم بتعريف الإتصال بشيء من الفلسفة فيقول " أن للاتصال دور مهم في رفع الكفاءة الداخلية للمنظمات و يمكن تشبيهها بالدم الذي يسري في شرايين المرء ليحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، إذ يضمن تدفق المعلومات داخلها و انسياب العمل بها بسهولة. كما يحاول معظمهم تقسيم المصطلح إن لم يكن إلى ثلاث عناصر: التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال كل على حدة ، فإلى قسمين: تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال ، ربما كان هذا التقسيم صالحا لفترة معينة، و لكن صار هذا الأمر غير لائق بعد التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات ، الذي سهل تدفق المعلومات من وإلى أي شبر في العالم بفعالية و سرعة عالية، إلى جانب التطور الواضح في تكنولوجيا الحاسوب، ما أدى إلى بزوغ شمس جديدة على تكنولوجيا المعلومات ، و تحول العالم إلى غرفة اتصالات كونية صغيرة.  
و من هنا يمكننا القول أن "تكنولوجيا المعلومات هي تزاوج بين تكنولوجيا الحواسيب مع تكنولوجيا الاتصالات"<sup>3</sup> ، و خير دليل على ذلك التدرج في تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وصولا إلى الاتفاق في التعريف:

<sup>1</sup>شادلي شوقي، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-جامعة قاصدي مرباح- ، تخصص علوم اقتصادية ، ورقة ، 2007-2008، ص12.

<sup>2</sup>محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن ، 2011، ص 270.

<sup>3</sup> ثامر كامل محمد ، العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم السياسية ، العدد37،ص228.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

• "تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ما هي إلا مجموعة التكنولوجيات المترابطة والمتصلة فيما بينها ، تركز عادة على الحاسوب ولها قدرة هائلة على رقمنة ، معالجة ، تناول و تحويل المعطيات بكميات غير محدودة و بطرق متنوعة"<sup>1</sup>.

• تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي "مجموعة الأجهزة و الأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات، معالجتها و من ثم استرجاعها و توصيلها واستقبالها من و إلى أي مكان في العالم عبر أجهزة الاتصالات المختلفة."<sup>2</sup>

• وتشارك تعريفات كل من الموسوعة الدولية لعلم المعلومات والمكتبات، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وكذا البنك العالمي في نفس الفحوى ، إذ تعتبرها :  
"جملة التكنولوجيات الحديثة التي تسمح بجمع، نقل ومعالجة المعلومات بكميات غير محدودة وبأساليب مختلفة."<sup>3</sup>

وبشيء من التفصيل " تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعطيات و تحليل مضامينها ، وتوفيرها بالشكل المرغوب و في الوقت المناسب و بالسرعة اللازمة ، انطلاقا من الجمع بين الكلمة مكتوبة، منطوقة، و الصور الساكنة و المتحركة و بين الاتصالات السلكية و اللاسلكية الأرضية أو الفضائية."<sup>4</sup>

و لعل أشمل تعريف هو الموالي:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة الطرق و التقنيات الحديثة ، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين و رفع أدائه، و هي تضم مجموع الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات و تداولها مثل الحواسيب و البرامج و معدات الحفظ و الاسترجاع ، و النقل الإلكتروني السلكي و اللاسلكي عبر

<sup>1</sup> Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National Des Aéroports , mastère en management des services publics ,maroc, 2003 ,p 37.

<sup>2</sup> بلعلباء خديجة ، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة ،جامعة حسبية بن بوعلی ،الشلف، ص 7.  
<sup>3</sup> فاروق حريزي ، رسالة ماجستير حول دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2010-2011، ص13.

<sup>4</sup> بين سعيد لخضر، رسالة ماجستير بعنوان التطور التكنولوجي وأثره على التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، تخصص اقتصاد وتنمية، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2010، ص 34.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وسائل الاتصال بكل أشكالها و أنواعها ، سواء مكتوبا أو مسموعا أو مرئيا ... وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي و الجماعي عبر الشبكات المغلقة و المفتوحة"<sup>1</sup>.

• "و منذ عام 2000 توسع مفهوم تكنولوجيا المعلومات ليشمل ليس فقط الحاسوب و الاتصالات ، بل و أيضا مكون ثالث هو الكترونيات المستهلك"<sup>2</sup>.  
و يعد التعريف الأخير حسب رأي الطالب الأكثر شمولا ودقة ، إذ يبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن خليط حي من طرق وأساليب مختلفة توفرها وسائل حديثة ، تسعى خصوصا إلى تبسيط النشاط ورفع أدائه من جهة ، واستثمار رأس المال الفكري وجعله ميزة تنافسية من جهة أخرى ، لما توفره من سرعة ، دقة وشفافية عالية إضافة إلى اتساع مداها وبالتالي الوصول إلى القرارات الصائبة.

### 2.1.1.1: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

يعد عالمنا الذي نعيشه رهين التغير و التطور السريع ، مما يعجزنا عن رصد التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل دقيق ، و لكن الأمر المسلم به هو أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إنما هي ثمرة تطورات عبر الزمن يمكن اختصارها فيما يلي:

- مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الأولى: "منذ حوالي 3600 قبل الميلاد ، تم اختراع الكتابة و مختلف وسائل حفظ المعلومات ، فاستطاع السومريون الكتابة على الطين اللين"<sup>3</sup> "مما أنتج إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تتدثر بمجرد وفاة الإنسان ، أو ضعف قدراتها الذهنية"<sup>4</sup> ، إلا أنها كانت باهظة الثمن و حكر فقط على فئة الأغنياء و رجال الدين.
- مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الثانية: " عصر ظهور الطباعة إذ يعد الألماني غوتنبرغ ، بطل هذه الفترة في القرن 16 والفاعل الأساسي في نشر المعلومات والاتصالات ، وذلك بكثرة

<sup>1</sup> بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص 275.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي ، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن ، 2010، ص 19.

<sup>3</sup> مراد رايس، رسالة ماجستير بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط DML، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 38.

<sup>4</sup> فاروق حريزي، المرجع السابق، ص 14.



مطبوعاته و نشرها من جهة، و ظهور عصر التنوير من جهة أخرى ،ما أعطى لأوروبا حق الأسبقية في التقدم على العالم بثلاث قرون...<sup>1</sup>

• مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الثالثة : " لقد كان اكتشاف التلغراف 1937 ردة فعل حتمية لنظم الاتصال ، بغية توفير فعالية أكبر في تبادل المعلومات وذلك إبان ظهور الثورة الصناعية ، ثم اكتشف جراهم بل الهاتف من خلال قوة و سرعة التيار الكهربائي في نقل الصوت عبر الأسلاك النحاسية، و توالى الاختراعات في مجال الاتصال كجهاز الفوتوغراف في القرن التاسع عشر عن طريق T.Edison ( و كان من تطبيقاته الميكروفيش، ميكروفيلم ) ،وظهر على التوالي القرص المسطح بفضل Berliger و اكتشاف ماركوني Marconi

• اللاسلكي 1896 ، و هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة ، نسبيا بدون استخدام الأسلاك ، و انتشرت خدمات الراديو 1919 ثم بنيت خدمات التلفزيون التجاري 1941.<sup>2</sup>

• مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الرابعة: "تميزت باختراع الحاسوب وتطوره و مراحل أجياله المختلفة ،وما له من أثر ايجابي على حركة تدفق المعلومات عبر وسائل اتصال التي لها صلة بالحواسيب."<sup>3</sup>

• مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الخامسة: "إنها الثورة الخامسة، و التي بدأت من النصف الثاني من ق 20 حتى يومنا هذا، و هي تعتمد بالدرجة الأولى على اكتساح الأقمار الصناعية و شبكات الألياف الصوتية ذات السرعة الفائقة في عالم المعلومات في نقل الأنباء، البيانات، الصور."<sup>4</sup>

كنتيجة حتمية للترابط الهائل بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة ، و تكنولوجيات الاتصال المختلفة وخير برهان على ذلك استخدام الأنترنت كأداة تختصر العالم بأسره في حروف ثلاث ( WWW ).

"و قد عبر أحمد قنديل عن هذه الفترة بالتدرج بقوله: فمن الكمبيوتر الذي يعمل بالصمامات الأيونية الحرارية، إلى آخر يعمل بالترنستور ،إلى كمبيوتر يمكن حمله في الجيب ؛ ومن إدخال البيانات بأكوام من الكروت الورقية إلى اعتماد لوحة المفاتيح ثم الفأرة ، و من تخزين المعلومات في شرائط ممغنطة إلى أسطوانات مرنة و أخرى مدمجة ضوئية و ذات سعة هائلة، و من إخراج المعلومات

<sup>1</sup>ابراهيم بوسمغون، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف، علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة ، نوفمبر 2009، ص 47.

<sup>2</sup>مراد رايس، المرجع السابق ، ص 39.

<sup>3</sup>فاروق حريزي، المرجع السابق ، ص 14.

<sup>4</sup>مراد رايس، المرجع نفسه ، ص 39.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

على شاشة الكمبيوتر باللغة المكتوبة إلى إخراجها بالرسوم و الأشكال ثابتة و متحركة ، مع الصوت والألوان بفضل وسائط متعددة ، ثم تبادلها بشبكات المعلومات ...<sup>1</sup>

و قد لوحظ أن تطور تكنولوجيا المعلومات يمكن تمثيله ضمن منحنى غير منتظم، مسنن و مدرج، و هذا المنحنى يسمى من قبل علماء الرياضيات منحنى الشيطان "La courbe de diable". وهنا يمكننا القول أن كل مرحلة من المراحل هذه ، تعد تمهيد لتربة مرحلة مواكبة لها ، وبالرغم من أنها تجربة اجتاحت مدة زمنية معتبرة إلا أنها تبدو ومضة عين لما حققته ومازالت تحققه ، كوننا نعيش أسرى لواقع افتراضي مبني على التوقعات والاحتمالات.

### 1.1.1. 3 :مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

لقد جمع كل من "Kenneth laudon"، "Jane laudon" بين مفهوم ومكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل التغيرات الجديدة ، و العالم الرقمي في قولهما : تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أدوات التسيير المستخدمة ، و التي تتكون من خمسة مكونات:

- العتاد المعلوماتي.
- البرمجيات.
- تكنولوجيا التخزين.
- تكنولوجيا الاتصال.
- الشبكات<sup>2</sup>

بينما يجمع معظم الباحثين مثل : الدليمي ، الطائي، O. Brin ، Henso أن لها خمس مكونات أساسية هي : المكونات المادية (الأجهزة) ، معرفة كيف ؟ ، والمكونات غيرالمادية (البرمجيات و شبكات الاتصال) ، دقة البيانات ، المستخدمين.<sup>3</sup>

و للوصول إلى مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، سنحاول هنا ايجاد النقاط المشتركة و إضافة بعض العناصر ، و بهذا يمكننا القول أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كيان يتكون من :

<sup>1</sup>ياسر هديب رضوان، رسالة ماجستير حول أثر تصميم برنامج كمبيوتر متعدد الوسائط في تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحصي والاتجاه نحوها لدى هيئة التدريس بكلية فلسطين التقنية، جامعة عين الشمس ، 2008، ص 18.

<sup>2</sup>Kenneth C .Laudon and Jane Price Laudon, Management Information Systems, Managing The Digital Firm, Prentice Hall, Ninth edition ,USA, 2006,p 65.

<sup>3</sup>ندى اسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22 ، 2009 ، ص 142.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أ) الأجهزة : " تضم مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها ، و أحجامها ، سرعاتها ، و إمكانيات استيعابها لكم البيانات أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن : حفظ ، تخزين ، معالجة البيانات " <sup>1</sup> و كل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية ، لوحة المفاتيح و الشاشة و غيرها .

"وهنا يمكننا إلقاء نظرة على تعريف الحاسوب باعتباره الجهاز الإلكتروني المصمم لمعالجة و تشغيل البيانات بسرعة و دقة ، و تلقيا وكذا تخزينها آليا وله القدرة على إجراء العمليات الحسابية و المنطقية، وأحيانا المقارنة بين شيئين أو أكثر " <sup>2</sup> و هو يعمل حسب برامج مكونة من تعليمات حسابية و منطقية مشفرة ، بشكل رقمي والتي تحول البيانات بكل أشكالها (رموز ، صور ، كلمات و غيرها) إلى سلسلة من الأشكال الثنائية (0 ، 1) و تسمى "Bits" <sup>3</sup> و تسمى كل ثمانية أرقام Bytes .

ب) البرمجيات: يعتبر هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمثابة الروح في الجسد، والذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه ، بعد ما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، كونها تسيطر على البيانات و تتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية و المنطقية ، للحصول على النتائج و حل المشاكل حسب الحاجة، و مع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات و اتخاذ القرارات ، و ذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها ، انتقلت السيادة من شق العتاد إلى شق البرمجيات، و هكذا انزوت شركة "IBM" رائدة قافلة العتاد ، لتبرز شركة "Microsoft" رائدة البرمجيات، و بهذا تبوء العنصر الذهني موقعه على قمة منظومة تكنولوجيا المعلومات، مبرهنا على ارتقاء الفكر عن المادة ، و أهمية المعلومة كمورد تنموي يفوق في أهميته الموارد المادية طبيعية كانت أو مالية <sup>4</sup> .

و يوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج:

أ.برامج النظام: " و هي عبارة عن سلسلة البرامج المعدة والمخزنة داخليا في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له ، و التي تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه <sup>5</sup> .

<sup>1</sup> فاروق حريزي، المرجع السابق ، ص 15  
<sup>2</sup> فضيل حمد عبد القادر القردوح ، رسالة ماجستير بعنوان اثر المعلوماتية في اداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لا دارة ميناء بنغازي البحري-الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 44.

<sup>3</sup> أفنيني عقيلة، رسالة ماجستير حول إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة ،تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البلية، 2007، ص 149.

<sup>4</sup> فضيل حمد عبد القادر القردوح ، المرجع نفسه ، ص 46.

<sup>5</sup> غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا "مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 1، لأردن ، 2007، ص 169.

و يقصد بها مجموعة البرامج العامة التي تتولى إدارة موارد الحاسوب مثل : المشغل المركزي للاتصالات و الأجهزة الأخرى ، و من أمثلتها برامج نظم التشغيل و من أشهرها **Ms. Dos** و **.Windows**.

**ب) برمجيات التطبيقات:** معدة خصيصا لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغييرات طفيفة، و تضم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات تشغيل و معالجة البيانات ، و كذا تنفيذها مثل: برامج الكتابة على الحاسوب.

**ج) برمجيات التأليف:** و هي جملة البرامج المهمة بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالمي إلى لغة الآلة.<sup>1</sup>

**ج) البيانات :** من دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة ، و هي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها و تخزينها بشكل عشوائي ، و لا يصبح لها معنى و فائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات ، و من ثم تخزن<sup>2</sup> هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك و من أمثلتها : مشغل الأقراص الصلبة والمرنة أو الأشرطة ، وعادة ما يطلق عليها بقواعد البيانات.

**د) الاتصالات:** لقد كان رد المكتب الأمريكي واضحا عن السؤال : " ما الذي نعنيه بالبنية التحتية للاتصالات؟ .

إذ عبر عنها بالتركيبة التي تشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الدستورية التي تساند الاتصالات<sup>3</sup> و تساعد على نشر و توزيع البيانات ، فهي مشابهة لحد ما وسائل النقل التي ساعدت على ربط جهات العالم مثل : الهواتف ، الفاكس، الألياف الضوئية ، و لعل أبرز مكونات هذه الأخيرة هي الشبكات.

**هـ) الشبكات :** " تعد الشبكات محصلة ما أفرزته الاتصالات عن بعد ،لما لها من فعالية وسرعة في نقل البيانات و المعلومات"<sup>4</sup> .

و يمكن تعريفها " كترتيب منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة<sup>5</sup> وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة و تقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف ، التلنكس، فاكسميلي ، الأقمار الصناعية ، البريد

<sup>1</sup> غسان قاسم اللامي، المرجع السابق ، ص 169.

<sup>2</sup> ندى اسماعيل الجبوري، المرجع السابق، ص 143.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 27 .

<sup>4</sup> فاروق الحريزي، المرجع السابق ، ص 16.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود طوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن ، 2005، ص 87.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الإلكتروني...و لعل أبسط مثال للشبكات : شبكة الحاسوب باعتبارها " مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع و تقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة <sup>1</sup>.  
و تصنف هذه الشبكات جغرافيا إلى :

شبكات محلية: "Local Area Network"-LAN في حيز جغرافي محدود.

شبكات مدينة : "Metro politain Area Network"-MAN تغطي عاصمة ، إقليم معين.

شبكات واسعة WAN - "Wide Area Network" مجال جغرافي واسع لعدة دول ، و تأخذ هذه الشبكات داخل كل تنظيم عدة أشكال : مثل " شبكات ذات هيكلية نجمية بنقطة مركزية تمثل الموزع الشبكي Hub ، شكل حلقة ، خطية ، ترابطية في كل عقدة في الشبكة ، نجمية موسعة ، شجرية من خلال جهاز كمبيوتر يمثل دور الموزع الشبكي في هيكلية نجمية <sup>2</sup>.

و لقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة ، تفصل بينها حدود دقيقة ، ديناميكية مثل : الأنترنت ، الإكسترانت و الأنترانت و التي ينسبها العديد إلى الشبكات الواسعة WAN.

أ: "شبكة الأنترنت :

هي كلمة إنجليزية مكونة من لفظتين **inter:** و تعني بينية و **net** و تعني شبكة فهي إذن : الشبكة البينية <sup>3</sup>.

يسمى البعض بشبكة الشبكات كونها نتيجة الاتصال بين آلاف الشبكات بمختلف أنواعها ، في جميع أنحاء العالم و التي تعمل بنظام مفتوح و بإدارة مستقلة لكل منها ، حيث يتم إتصال حواسيب هذه الشبكة وفق لغة مشتركة هي مراسيم TCP/IP (Transfer control Protocol /internet Protocol) <sup>4</sup>. و التي لها الفضل في خلق نوع من التفاعل في سرعة و مرونة تبادل المعلومات، و بطريقة لا مركزية.

و لقد عرفها : "كارول أوكوتور على أنها :ذلك النظام العملاق الواحد يتجلى في مجموعة شبكات الحواسيب المستقلة كليا ، و الموزعة عبر أنحاء العالم ، إذ تشرف كل شبكة على الصيانة الذاتية لها كأولوية خاصة و تنفرد بمسؤولية الإدارة <sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Olivier Pavie, Monter son réseau, Compus Press, Paris, 2007 , p 7.

<sup>2</sup> شادلي شوقي، المرجع السابق ، ص 15.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، المرجع السابق ، ص 167.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق ، ص 91.

<sup>5</sup> بوخواوة اسماعيل ، عطوي عبد القادر، التسويق والتجارة الالكترونية، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 2.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إن شبكة الأنترنت هي "ثمرة جهود عدة منظمات ، مؤسسات و جامعات ، ولقد كانت في بداية عهدها حكرًا على المؤسسات الكبيرة ، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر ، و خاصة بعد ظهور شبكة الويب العالمية و التي أنشأها "Tim Berners Lee" عام 1992 ، و بهذا توسعت الأنترنت ، و ازداد عدد مستخدميها و عدد الشبكات المحلية و الواسعة<sup>1</sup> و عموما تقدم شبكة الأنترنت عدة خدمات منها:

• "البريد الإلكتروني: E-mail

• تصفح المواقع

• تحميل الوثائق عن بعد " FTP " File Transfer Protocol

• جلسات الحوار و الدردشة: forums de discussion

• التجارة الإلكترونية: E- Commerce

• التعليم و التدريس الإلكتروني: E-educ

• خدمة الربط عن بعد : " Telnet

• مجموعة الأخبار : News groups<sup>2</sup>

ب- شبكة الأنترانت Intranet :

لقد كان من الضروري على المؤسسة اتقان فن الاتصال لمواجهة العقبات الاقتصادية الحالية ، و السعي لتطوير هيكلتها و جعلها أكثر تكيفا مع أدوات الأنترنت ، فكانت الأنترانت المنطق الجديد للتنظيم بغية تخفيض التكاليف، و الرد على حاجة كل منظمة تسعى إلى ترقية العمل التعاوني لموظفيها ، عصرنة معارفهم و المساعدة على إتخاذ القرار ، فتصبح بذلك أحسن أداء و نشاطا و كفاءة و أكثر " ذكاء " ، و لقد ظهر المصطلح هذا لأول مرة سنة 1996 في مقرر لـ " Forrester Research " ، كمجموعة حلول تكنولوجية مطبقة داخل المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت<sup>3</sup>.

و تعرف الأنترانت على أنها شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الأنترنت و أدواتها ، ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها.<sup>4</sup>

أو هي ذلك التطبيق الداخلي لمؤسسة أو إدارة ، يستغل التكنولوجيات و جميع الأدوات المستخدمة في عالم الأنترنت ، إذ يضمن هذا التطبيق : ملكية ، أمن ، مراقبة المعلومات ، و قواعد البيانات و

<sup>1</sup> نور الدين شارف ، رسالة ماجستير بعنوان التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية مؤسسة جوب فرع اتصالات الجزائر ، تخصص التسويق ، جامعة سعد دحلب البلدية ، 2007 ، ص 21.

<sup>2</sup> ابراهيم بوسمغون ، المرجع السابق ، ص 70.

<sup>3</sup> Michel Germani, l'Intranet , economica ,paris, 1998 , p 8.

<sup>4</sup> Gode Fray darg Nuguyen ,Lentreprise numérique ,Economica , Paris , 2001,p 209 .

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مختلف موارد المنظمة<sup>1</sup> و هي مصممة خصيصا لتلبية الإحتياجات اليومية داخل المنظمات من بيانات ومعلومات ، وهي تتميز بخاصية الحضر للدخول إليها على كل من لا ينتم للمؤسسة.

إذ يقوم المستخدم بالدخول إلى الشبكة باستخدام متصفح المكتب بدلا من الأنترنت ، إذ تسمح بالدخول إلى الملفات ، البريد الإلكتروني و سطح الطابعات ... كما لو كانوا يتصفحون الويب".<sup>2</sup>

(ج) شبكة الإكسترنات **Extranet** :

إن الإزدهار في قطاع الأعمال و ما يقتضيه من تطور في العلاقات و بناء شراكات و تحالفات في

عالم افتراضي ، يستدعي سرية المعلومات و تبادلها عبر شبكات ، هنا نشأت فكرة **Extranet**.

" إن الإكسترنات هي ثمرة التزاوج بين الأنترنت و الأنترانت ، أو بعبارة أخرى هي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي لمؤسسات المتعاونة فيما بينها ، و التي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد "، بيد أنها تحافظ على خصوصية كل شبكة أنترانت على حدى.

إذن الإكسترنات هي همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من شركاء ومتعاملين ، باعتبارها تضمن الاتصال الدائم بهم من خلال تطبيقات شبكة الأنترنت من نقل و تحويل للبيانات و المعلومات ، كما تعمل أيضا على تزويدهم بكافة التطورات الداخلية والخارجية للمنظمة ، ولها دور فاعل في تسويق الإنتاج والخدمات ، و من هذا المنظور فإن شبكة الإكسترنات لها عدة أنواع منها :

(أ) شبكة إكسترنات التزويد.

(ب) شبكة إكسترنات التوزيع .

(ج) شبكة إكسترنات التنافسية"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> Bekkali Meriem ,Opcite,p 41.

<sup>2</sup> ابراهيم بوسمغون،المرجع السابق ، ص 67 .

<sup>3</sup> شادلي شوقي، المرجع السابق ، ص 22.

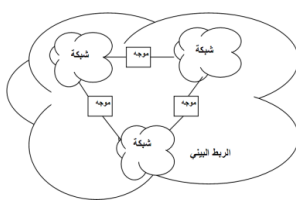
## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

### الشكل (1) الشبكة المحلية و تصنيفاتها

الشبكة المحلية			
اسم الشبكة	الشكل الهندسي	المزايا	العيوب
شبكة محلية LAN		<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعة تراسل عالية</li> <li>• سهولة الاتصال و تبادل البيانات بين مستخدمي الشركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمتد هذه الشبكة إلى مسافة أقل من 10 كيلومتر.</li> </ul>
تصنيفات الشبكة المحلية			
الشبكة الخطية BUS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشارات ترسل في جميع الاتجاهات بداخل الشبكة.</li> <li>• الشبكة لا تعتمد على حاسوب مركزي.</li> <li>• تطبق برامج بسيطة تحدد من يستلم الإشارة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقف الشبكة عن العمل في حال قطع السلك أو انفصاله في أحد أطرافه.</li> </ul>
الشبكة الدائرية أو الحلقية		<ul style="list-style-type: none"> <li>• البيانات تنتقل من موقع إلى الموقع الموالي.</li> <li>• الشبكة لا تعتمد على حاسوب مركزي.</li> <li>• البيانات تنقل في قناة واحدة فقط و سهولة التعامل معها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقف الشبكة عن العمل بسبب عطل أحد الأجهزة.</li> <li>• إيقاف عملها أثناء عملية توسيعها.</li> </ul>
الشبكة النجمية STAR		<ul style="list-style-type: none"> <li>• كل الاتصالات تمر عبر الحاسوب المركزي.</li> <li>• إذا حصل خلل في أحد الحواسيب الطرفية فلا يؤثر على بقية الشبكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة هذا النوع من التصاميم تعتبر مرتفعة خاصة في حالة كبر الشبكة.</li> </ul>
الشبكة الهرمية		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحتوي على وحدة تحكم مركزية تتحكم في جميع أفرع الشبكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة هذا النوع من التصاميم تعتبر مرتفعة خاصة في حالة كبر الشبكة</li> </ul>
الشبكة اللاسلكية WI-FI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير درجة من الحرية في التنقل</li> <li>• توفير الأسلاك و تسهيل عملية توصيل الأجهزة المختلفة.</li> <li>• اتساع منطقة التغطية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشبكة اللاسلكية ضعيفة من الناحية الأمنية و يمكن اختراقها وتعرضها للتشويش</li> <li>• تتأثر بالطقس حيث يؤثر على تنقل الشبكات لها العديد من التأثيرات السلبية على صحة الإنسان و الحيوان و البيئة</li> </ul>



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الشبكة الواسعة			
اسم الشبكة	الشكل الهندسي	المزايا	العيوب
WAN الشبكات الواسعة		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتمد على قنوات اتصال لاسلكية و غير محدودة النطاق كالأقمار الصناعية و الموجات القصيرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد سلطة وحيدة تتحكم بالشبكة.</li> <li>• أمن الشبكة</li> </ul>
<b>تصنيفات الشبكة الواسعة</b>			
الشبكة الواسعة عن طريق routeur		<ul style="list-style-type: none"> <li>• يربط بين مجموعة من الشبكات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثقل الشبكة عند استعمال عدة موجهات.</li> </ul>
عن طريق الأقمار الصناعية			
شبكة الانترنت		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدخول برقم سري للمستخدمين فقط</li> <li>• تحسين الاتصالات الداخلي في المؤسسة.</li> <li>• لوحة تحكم للحصول على الإحصائيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سوء استخدامها من قبل الموظفين.</li> <li>• مخطط الشبكة يختلف من مؤسسة إلى أخرى</li> </ul>
شبكة الانترنت		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت.</li> <li>• خدمات التوظيف.</li> <li>• تسهل العمليات الإدارية و التعامل مع العملاء والموردين في الشركات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمن الشبكة.</li> <li>• تنفيذها مكلف للشركة</li> <li>• التقليل من لقاء المؤسسة بزيائنها و مورديها</li> </ul>
شبكة الانترنت		<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدماتها المختلفة مثل البحث، نقل الملفات، البريد الإلكتروني...</li> <li>• استخدام الشبكة في العديد من المجالات اقتصاد، حكومة</li> <li>• أي شخص يمكنه الوصول إليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد سلطة وحيدة تتحكم بالشبكة.</li> <li>• لا يضمن سرية الرسالة من خلال استخدام أدوات الأمن</li> </ul>

1

<sup>1</sup>مقران رفاع ، فاروق حريزي ، مداخلة في ورشة "تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل" المحور الثالث للتنمية المستدامة و ظاهرة البطالة بعنوان تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في التكوين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، 2011، ص 4.

ووفق ما سبق يتضح أن كل عنصر من مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، ذو فعالية ضمن إطاره المحدد، بيد أن التكامل بينها هو الوجهة الحققة لتحقيق الأهداف المرجوة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أكمل وجه ،ولعل الاتصالات هي القلب النابض ، والهرمون المحفز لأي تطور في هذا المجال على حد رأي الطالب ، فضلا عن كيفية استخدام هذه التكنولوجيا من قبل المستخدمين بشكل كفاء يخدم المنظمة ويحقق لها أفضل أداء.

### 1.1.2 : نظم المعلومات سر نجاح كل منظمة :

إذا كان الظاهر في نجاح أي منظمة ، هو قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، فإن السر و المفتاح في ذلك هو التدفق للمعلومات المناسبة و ذات المصدقية في الوقت المناسب ، لذا فقد كان من الضروري زيادة فعالية و كفاءة نظم المعلومات كأهم خطة لتطوير أداء كل منظمة ، و تعظيم قدرتها التنافسية لتحقيق أهدافها في ظل العولمة و الثورة التكنولوجية التي نعيشها اليوم .

#### 1.2.1.1 : مفاهيم عامة حول نظم المعلومات :

" بصفة عامة تعد نظم المعلومات تلك المجموعة المعقدة من الوظائف الحيوية بفضل العديد من الوسائل <sup>1</sup> و تعتبر المعلومة اللبنة الأساسية لدعم اتخاذ القرارات و التنسيق وكذا الرقابة داخل المنظمة.

" و يعد النظام مجموعة العناصر المادية و المعنوية المرتبطة مع بعضها ، و التي تشكل هيكل منظم يهدف لأداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف <sup>2</sup> ، و لقد إعتمدت مهمة معالجة البيانات و اختزانها كمعلومات ، تحديثها و استرجاعها على الأساليب اليدوية لفترات طويلة ، إلا أنها أظهرت قصرها في ظل العولمة و تجاوزاتها ، مما حتم إعادة تكييف هيكل المنظمة و ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، كأداة لتمثيل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات كما قال الطائي <sup>3</sup> ، و من هنا يمكن القول : " أن نظام المعلومات هي وليدة تلاقي كل من التنظيم و تكنولوجيا المعلومات ، و في مقدمتها أنظمة الكمبيوتر <sup>4</sup> و الشبكات .

وكلما حاولنا التوغل إلى المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات التي شهدت شيوعا ملحوظا في الأدبيات العالمية، نجد أنفسنا عاجزين للوصول إلى مفهوم محدد لها ، نظرا لمرونته ووجود علاقة بينه وبين

<sup>1</sup> Tristan Klein, Daniel Ratier, rapport sur l'impact des TIC sur les conditions de travail ,France , Février 2012, p44.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القري، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 23.

<sup>3</sup> ندى اسماعيل الجبوري، المرجع السابق، ص 141.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 1998، ص 47.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عالم افتراضي ، يجب استغلاله للوصول إلى قرار سليم بأقل تكاليف وأبهر النتائج ، وجل التعريفات المتعلقة به تتراوح بين الجدة والقدم وبين البساطة والتعقيد ، وأبسطها هو أن : " كل نظام تسجيل و استرجاع هو من حيث المبدأ نظام للمعلومات و قد عرفاه **القنديلجي و الجنابي** على أنه : مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة مع بعضها ، تعمل على جمع البيانات و المعلومات و معالجتها و تخزينها و بثها و توزيعها ، بغرض دعم صناعة القرارات نظرا لما لها من قدرة على تفسير الظواهر و قراءة الأحداث لاقتراح الحلول عند المشكلات ؛ أو بعبارة أخرى ذلك الجهاز الذي يمنح فرصة تحليل الواقع لصناعة الحاضر والمراهنة على المستقبل .

كما عرف نظم المعلومات المتكامل على أنه كل نظام قادر على تحقيق تكامل في البيانات من عدة مصادر، بحيث تجعلها وحدة معلوماتية شاملة ومعروفة قصد توفير المعلومات الضرورية سواء لتحقيق هدف إداري أو اتخاذ قرارات إدارية.<sup>1</sup>

في حين عرفه البعض : باعتباره جملة الأدوات التي تسعى إلى إيصال المعلومات اللازمة للعامل في الوقت المناسب حتى يستطيع أداء مهامه.<sup>2</sup>

و يعرفه مير دوك **Murdick** : على أنه مجموعة تتكون من الأفراد و الأجهزة التي تتولى عمليات جمع و معالجة و تخزين البيانات و استرجاعها، بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تلبية حاجات الموارد من المعلومات و استخدامها بفعالية كبيرة ، في الوقت المناسب<sup>3</sup>.

" ويضيف كل من **laudon ، laudon و Andrew Ricart** في تعريفاتهم على تعريف **Murdick** دعم نظم المعلومات جانب التنسيق والرقابة على مستوى المنظمة ، وكذا عمليات اتخاذ القرار لما لها من دور هام في إدارة الأعمال حاليا.<sup>4</sup>

" كما هناك من يذهب في تعريفه لنظام المعلومات على أنه نظام مستخدم - آلة متكامل يعنى بالوظائف التنفيذية ، التسييرية ، و اتخاذ القرار انطلاقا من انتاج المعلومات ، لمساعدة الأفراد على

<sup>1</sup> عماد أحمد إسماعيل ، رسالة ماجستير بعنوان خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المناقصة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى- الجامعة الإسلامية- ، تخصص إدارة الأعمال ، غزة، 2011 ، ص 26.

<sup>2</sup> Sornet J, Information et système de gestion, ed technique plus, 1996 , p 90.

<sup>3</sup> اسماعيل مناصرية ، رسالة ماجستير حول دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، تخصص ادارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2003- 2004، ص 50.

<sup>4</sup> Sarra RAJHI OUESLATI, Doctorat sur le systemes d'information ressources humaines et identification des competences distinctives, Spécialité : Sciences de Gestion, TUNISIE,2010 , p 19.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مستوى كل منظمة، وهو يستند أساسا على خليط يضم كل من: البرمجيات ، قواعد البيانات، إجراءات يدوية ، نماذج من أجل التحليل،التخطيط و المراقبة و اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

وحسب رأي الطالب يعد تعريف ميردوك أدق تعريف إذ يجمع بين رأس المال الفكري ( المجهود البشري) ورأس المال المادي ( تجهيزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وتحقيق التكامل بينهما لإلغاء كافة الحلقات الضعيفة في اتخاذ القرار ، وتجنب حالة عدم التأكد ، عن طريق الاستخدام الأمثل للأجهزة بكافة تطبيقاتها من قبل الأفراد وجعل المعلومات ذات قيمة وفعالية ،وذلك طبعا دون إهمال الرقابة على مستوى المنظمة.

### 2.1.1.2. خصائص نظم المعلومات:

باعتبار أن نظم المعلومات هي الوسيلة الجوهرية لزيادة فعالية أداء المؤسسات فهو يجب أن يتميز بجملة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- "يجب وضع النظام وتوافره على درجة معقولة من الإقناع بأهميته وفائدته.
- يجب تصميم النظام لخدمة الوظائف والنشاطات ، وخاصة وظيفتي التخطيط والرقابة ، ليتمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كونه يدعم القرارات الموجهة، والنصف موجهة على المستويين الرقابة الإدارية ، والتشغيلية في المنظمة .
- أن يكون النظام بسيطا يسهل فهمه، ويوضح مصادر البيانات ويساعد في تدفق المعلومات، لأنه نظام يعتمد على البيانات المتوفرة في المنظمة، والمتعلقة بالماضي والحاضر .
- أن تتوفر في النظام المرونة بغية مواكبة التطورات، والتغيرات لتحقيق الحد الأقصى من أهداف المنظمة والتزاماتها.
- أن يكون للنظام القدرة على الإيفاء باحتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة الانحرافات.
- أن يتوافر النظام على نوع من القدرة على التعديل وفقا للظروف الناتجة من التفاعل مع البيئة، باستخدام أسلوب التغذية المرتدة، والذي يساعد على تقييم العمل وتحديد مواطن القصور"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>G.B Davis et autres, systèmes d'information pour le management, éditions G .Vermette et Economica, vol 01, Paris, France, 1986, p 06.

<sup>2</sup>علا أحمد عبد الهادي الزعانين، رسالة ماجستير بعنوان اثر التحول في نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في وزارة المالية الفلسطينية-الجامعة الإسلامية - ، تخصص محاسبة وتمويل ، غزة، 2007، ص 23.

### 1.1.2.3. أدوار نظم المعلومات على مستوى المنظمة:

إن ضرورة المحاكاة للواقع الافتراضي ، والحيوية والمرونة الهائلة التي يتمتع بها نظم المعلومات في توسيع مجال تطبيقه ليتجاوز الواقع الاقتصادي إلى غيره، إذ صار من قبيل الحنكة في القيادة ليس فقط حيابة نظام المعلومات فحسب، وإنما خلق أفضل نظام معلومات وأكثر تجاوبا مع متطلبات العولمة للاستفادة من أدواره والتي منها:

- الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار.
  - "المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية لصالح متخذي القرار<sup>1</sup> من خلال توفر المعلومات الكافية والواضحة ، وذات المصدقية العالية حول المنظمة نفسها ، والمحيط العام الخارجي لها.
  - تدعيم الوضع التنافسي لمنشأة الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة.
  - "صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات وحل المشاكل ، مما يقلل من الخسائر و التكاليف الباهظة ، عن طريق التنبؤ بالبيئة الخارجية ورصد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. "
  - " إن تقديم المعلومات الثمينة الموثوقة وذات الجودة الشاملة ،يعمل على رفع مهارات القيادة وكفاءة المستخدمين باتخاذ القرارات السليمة دون اللجوء للقيادة العليا، مما ينعكس إيجابا على السير الحسن للمؤسسة وتفعيل استغلال كافة مواردها.
  - "زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية ،وروح الفريق المتألق "<sup>2</sup> ، وماله من أثر في "تحقيق الاندماج البنوي بين الأنشطة الجوهرية للرقابة ، والتقييم الاستراتيجي ومن ثمة تحسين الأداء الكلي للمنظمة "<sup>3</sup>.
- هنا يمكننا القول أن نظم المعلومات تساعد في الوصول إلى حالة من التفاعل الحي والفعلي ، وهو ما يوفر المهارة الذاتية لكل عامل بغية التحكم في كل ما يطرأ على المؤسسة، سواء من قريب أو بعيد ، كما تخلق نوع من التأهب عند الطوارئ والتدخل بأسرع وقت ممكن بأنجع الحلول وأقلها ضررا.

<sup>1</sup> طارق نائل هاشم، دكتوراه حول دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، تخصص فلسفة في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2006، 41.

<sup>2</sup> مراد رايس، المرجع السابق ، ص 85 .

<sup>3</sup> ياسين سعد، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص75.

### 3.1.1 : نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد نتج عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سلسلة من الضغوطات اللاإرادية التي دفعت بالمؤسسة إلى تبني كل تطبيق حديث في نظم معلوماتها، وما ينبثق عنه من استخدام للبيانات في مختلف تقاريرها الإدارية، وضرورة تقسيم نظم معلوماتها إلى نظم فرعية وظيفية لها، ومنها: نظم معلومات التسويق، نظم معلومات الإنتاج، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات المالية وكذا نظم معلومات الموارد البشرية موضوعنا في هذه الجزئية.

هذا لا يعني أن هذه النظم الفرعية تعمل متفرقة وإنما هي تعمل في نسق معين وانسجام، لتستطيع المنظمة جني ثمارها المتوقعة من نظام معلوماتها.

#### 1.3.1.1 : عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية:

" تستند الجمعية الأمريكية في تعريفها لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التنظيمية والمستوحاة من القدرة على استقطاب الكفاءة من القوى العاملة بها، والتي تشترط تميمتها والاحتفاظ بها على مستوى كل منظمة أعمال. <sup>1</sup>"

ولعل نظم معلومات الموارد البشرية الانعكاس الواضح وأول خطوة لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، ولقد تعددت مفاهيمها والتي من بينها:

"إن نظام معلومات الموارد البشرية ما هو إلا نظام فرعي لنظم معلومات التسيير الخاصة بالموظفين داخل التنظيم، بشكل متكامل والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، تسيير الأجور من أجل جودة التخطيط و القرارات المتعلقة بالموارد البشرية <sup>2</sup>."

"عرف **gray** و **sang** نظام معلومات الموارد البشرية: هو ذلك النظام المصمم خصيصا لإدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري، الرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية <sup>3</sup>."

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2001، ص 13.

<sup>2</sup> فضيل حمد عبد القادر القردوح، المرجع السابق، ص 65.

<sup>3</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي، رسالة ماجستير بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 53.

"كما سمحت نظم المعلومات الحديثة بأتمتة بعض الأنشطة كالأجور، التأهيل، التكوين عن بعد... وهذا من شأنه تقليص التكاليف، وكذا الوقت المترتب عن تأهيل الأفراد"<sup>1</sup>.

وبشيء من الإيجاز والدقة يعرف نظام المعلومات الموارد البشرية على أنه: أحد التطبيقات الخاصة أو البرامج الجاهزة في المؤسسة، والمتعلقة بالعامل البشري هدفها تحقيق الكفاءة والفعالية"<sup>2</sup>. ومن هذا المنطلق يمكن للطالب تعريف نظم المعلومات للموارد البشرية على أنه ذلك النظام المنبثق عن نظم المعلومات بصفة عامة، ويختص بتسيير المورد البشري بصفة خاصة والخوض في كل ما يتعلق به، هدفه الأساسي عصرنة العنصر البشري وتنمية كفاءته وتحسين فعاليته، وبالتالي الرفع من أدائه على مستوى المنظمة، والذي يعتمد أساساً على مصداقيته في توفير المعلومات الخاصة به وحيادية الإدارة في تسييرها للمورد البشري.

### 3.1.1.2 : النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

إن نظام معلومات الموارد البشرية، يستخدم عدة نظم فرعية وذلك بغية رفع كفاءات الأداء بالمؤسسة وهي:

**نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية:** ويرتكز على أساسين: فإما أولهما يضمن توفير العاملين في المراكز الحالية، وما يطلق عليه بتخطيط التوظيف، أما ثانيهما فيتضمن تقرير عددهم لشغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً أو بعبارة أخرى التنبؤ بالعمالة، ولقد ساهمت نظم المعلومات المحوسبة بشكل مدهل في تقديم تسهيلات لإعداد المخططات التنبؤية اعتماداً على البرامج والحواسيب.

**نظام معلومات التوظيف:** هو ذلك النظام الفرعي، لنظام معلومات الموارد البشرية، والذي يضم كافة المعلومات المتعلقة بعمليات التوظيف وتحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتحسين مدى فعالية مصادر الاستقطاب، ومراعاة جانب تكافؤ الفرص المسطر من قبل الأجهزة الحكومية، وذلك لاستخدامها في اتخاذ القرارات، لتوفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة"<sup>3</sup>.

"حالياً نظم المعلومات المحوسبة تسمح بمعالجة ومتابعة العدد الكبير من الطلبات التي يصعب معالجتها بالطرق التقليدية، بشكل منظم ومع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كإعطاء عملية

<sup>1</sup>مراد رايس، المرجع السابق، ص 89.

<sup>2</sup>جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية كمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 530.

<sup>3</sup>زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 6.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الإختيار مصداقية أكبر وريح الوقت، وتقليل التكلفة، كما يعمل أيضا على توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري".<sup>1</sup>

**نظام معلومات التدريب والتنمية** : إن محور عمل أداء الموارد البشرية هو التركيز على المورد البشري داخل المؤسسة ، وتعد برامج التكوين أهم مدخل مستعمل في هذا المجال "وحتى يكون النشاط التطويري والتدريبي قائما على الأبعاد الموضوعية، لتحقيق الأداء لابد من اعتماد الحاسب الآلي في بناء قاعدة معلومات واسعة، تتضمن جميع البيانات المتعلقة بعدد المشاركين في التدريب ، ومختلف النشاطات الجارية في المنظمة، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التدريبية".<sup>2</sup>

إن الواقع الذي نعيشه هو بلا شك نتاج التطورات الحاصلة في عالم المعلومات وشبكتها ،ومختلف البرمجيات التي صنعها مجتمع متطور بغرض توسيع الرصيد المعرفي للعامل واكتساب الخبرات وتبادلها بين العمال ، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم بتلقي برامج تكوينية عن بعد ، وهذا يدل على أن عملية التكوين هي العنصر الأكثر احتكاكا وتأثرا بهذه التطورات.

**نظام معلومات إدارة الأداء** : "عن طريق بناء قاعدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الأداء ، وسبل تقرير مستوى الإنجاز المتحقق للعاملين من خلال المقارنة بين المخطط والمحقق فعلا في الأداء ، لما لهذا من دور بارز في تحديد مشاكل الأداء واقتراح الحلول الفعالة والمناسبة لها في الآن ذاته".<sup>3</sup>

في الوقت الحالي ، لقد تعدت جل المؤسسات تلك الصعوبات المتعلقة بمتابعة المسار المهني لعمالها من خلال اختيار التقنيات الملائمة ، وبناء قاعدة بيانات متوفرة لكل عمالها والقيام بالتقييم المهني لهم وكذا تقدير كل ما يتعلق بقدراتهم ، كفاءاتهم ، خبراتهم ، وأدائهم بسهولة فائقة وتكاليف معقولة ، وذلك بمجرد الولوج الإلكتروني لتلك القاعدة ، وليس هذا فحسب وإنما تمنح فرصة التقييم الذاتي لكل منهم ومنحه حق الحكم على مساره المهني ، وهذا ما يترجم بالشفافية في التقييم المهني للموظف.

**نظام معلومات التعويضات** : "كون التعويضات تحمل عدة صور مثل : الرواتب، الأجور، المكافآت، الحوافز والإعانات والخدمات النقدية والعمالة وكذا الخدمات الاجتماعية، لذا فإن تصميم أي نظام قاعدة بيانات يعتمد على نوع التعويض، وطبيعته، ويتطلب بيانات واسعة وشاملة، حتى يسهل الإستفادة منها في إعتماها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويضات، والمكافآت مثلا"<sup>4</sup> و لقد توافرت

<sup>1</sup> فضيل حمد عبد القادر القردوح، المرجع السابق ، ص 73.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2007، ص 256.

<sup>3</sup> حضير كاظم حمود(2007)، المرجع نفسه ، ص 255.

<sup>4</sup> حضير كاظم حمود(2007)، المرجع نفسه ، ص 257 .



حاليا برامج متخصصة في هذا المجال تساهم في إرساء مراسم الشفافية والمساواة بين العمال فيما يخص المكافآت والعقوبات وكذا مختلف التعويضات للعمال و بكل صفاتهم .

وهنا يمكننا القول أن نظم معلومات الموارد البشرية ، ما هو في الحقيقة إلا وحدة متكاملة من فروع خمس ، أولها التخطيط لجذب الكفاءات ، وآخرها تقييم الأداء والتعويضات كخطوة أساسية لتوفير العدالة بين العمال من جهة، وتحسين الأداء من جهة أخرى ، إذ أنك حتى في هذه الحالة لا يمكنك الجزم أن التخطيط أولها وآخرها التعويض لأنها حلقة متماسكة وكل نظام مرتبط بوجه أو بآخر بنظام فرعي آخر، ضمن إطار كلي هو نظم معلومات الموارد البشرية.

### 3.1.1.3 : أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد كان لاقتران تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنظم معلومات الموارد البشرية ، الأثر البالغ على مستوى إدارة الموارد البشرية ، إذ ضاعف من قدرتها في التحكم في تدفق المعلومات ، وخلق القيمة، ومن ثمة تعزيز مكانتها التنافسية من خلال:

- توفير الوقت والجهد ، باعتبارها تنجز ملايين الأعمال في لحظات قصيرة جدا، مع تحقيق الموضوعية والدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى رفع كفاءة المتابعة والرقابة وتحسين جودة القرارات، وفعاليتها في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.
- "برامج التدريب والتأهيل والتي أدت إلى تثمين القدرات والكفاءات البشرية بفضل خدمات التعلم عن بعد والتدريب عن بعد ... وغيرها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الحاجات التدريبية اللازمة للعاملين ، ولقد انتشر مصطلح إدارة علاقات العمال ، بمعنى : أنك إذا استطعت إقناع عاملك بمنتوجك فلقد روجت له لإراديا خارج منظمتك، وكان موظفك هو المحرض على ذلك.
- لقد أسهم الحاسوب في عملية تقييم أداء العاملين بموضوعية، ودقة عالية، خاصة في مجالات التقاعد، الضمان وكذا التطور"<sup>1</sup> كما ساهمت الشبكات الداخلية في تدنية التكاليف ، والمتابعة الذاتية للمسار المهني و الملف لكل عامل مما يعكس تمكينه وإحساسه بالمسؤولية.
- "إن الاعتماد على الحاسوب في الأقسام المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، وفر العديد من الإمتيازات فمثلا في قسمي الإختيار مكن من الإحتفاظ والاسترجاع لكافة المعلومات المتعلقة بالمرشحين للوظائف عند الضرورة .

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود(2007)، المرجع السابق ، ص 245.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- وفيما يتعلق بمصلحة الرواتب فقد أدى إلى تحقيق الدقة والسرعة ، وتوفير كافة التسهيلات بشأن الإستقطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا من جهة، و التحليلات المحاسبية واكتشاف الانحرافات والقيام بتصحيحها من جهة أخرى" .
- "إن غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم ،أفرز مصطلح العمل الجماعي، والذي يمكن لمجموعة من الأفراد ، تفصل بينهم مئات الأميال من تشكيل جماعة ، يكون عمل كل فرد منهم داعما ومكملا لعمل الآخر، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية .
- إلى جانب ضمان وصول المعلومات الصحيحة وفي الوقت الصحيح للأشخاص المناسبين، وهو ما يطلق عليه تدفق العمل وهو يؤدي إلى الاستهداف السريع للمقصد الصحيح وعدم ضياع المعلومات والوثائق" <sup>1</sup> .

<sup>1</sup>عزيزة عبد الرحمن ، المرجع السابق، ص 59.

## 2.1 : الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لقد تناول أحد "كتب إدارة الموارد البشرية جزء حول ممر النفق البريطاني ، تحدث فيه الكاتب عن سبعة آلاف من الآلات لحفر النفق تكلف الملايين من الدولارات ،وأضاف أن :مشروع النفق هو بلا شك نموذج متفرد للتكنولوجيا وهو في الآن ذاته معملا خياليا للموارد البشرية ، فقد بني بواسطة الأفراد وليس الآلات فقط، بحوالي 13000 مهندس وفني، عملوا معا على جانبي النفق وقد أطلقت عليهم الصحافة البريطانية آنذاك بنمور النفق."<sup>1</sup>

إن الترجمة لمثل هذه العبارات تعكس الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في بيئة اقتصادية جديدة أجبرت القادة والمدراء ، بعدم الاكتفاء بالوقوف خارج أسوار منظماتهم لمراقبة ما سيحدث ،إنما السعي جاهدين في محاولة اللحاق بمطالب تحسين الجودة المستمر ومستويات التنافس، انطلاقا من اعتبار إدارة الموارد البشرية مسألة حيوية للنجاح ، وكذا تهيئة الظروف لينهار النمط التقليدي الجامد لها والسعي جاهدة لاستخدام التقنية في كافة أعمالها اليومية.

### 1. 2.1 : إدارة الموارد البشرية:

يقول الإمام علي ابن أبي طالب رضي الله عنه : "إذا أردت أن تحصد سنة فزرع قمحا ، وأن أردت أن تحصد لعشر سنوات فاعرس شجرة ، وإن أردت أن تحصد مائة عام فعلم إنسانا".  
ربما قيلت هذه الكلمات في وقت مضى، ولكنها صالحة في زماننا ، إذ يعد المورد البشري المزود بالمعارف مسألة محورية، وسر نجاح المنظمة ولكن في ظل إدارة واعية تسعى إلى توفير إطارات مؤهلة ومتخصصة ، تعتبر العامل عنصر استثماري ، ويعود بالريح المستمر والمؤكد إلى جانب مختلف وظائفها.

### 1. 1. 2.1 : ماهية إدارة الموارد البشرية:

بغض النظر عن كافة التعريفات التي خاض فيها العديد ، كل حسب اختصاصه أو حتى اهتمامه، فإن حلقة الوصل بينهما هو أنها تصب في نفس المضمون ، ألا وهو التركيز على الاهتمام بالعامل في المؤسسة، وكون إدارة الموارد البشرية إدارة مشاركة بين مجموع عناصرها ، وفيما يلي سنتناول بعضها:

<sup>1</sup> أشوك شاندا ، شالبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامى استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، 11.

"يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم، والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار أن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر و التطوير.<sup>1</sup>"  
"إن توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنظمات، ومن ثمة المحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، هو المفهوم الأقرب لإدارة العنصر البشري.<sup>2</sup>"  
في معناه الواسع، تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها وتنمية قدراتها على العمل، بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.<sup>3</sup>  
ويصعب تعريف كل من **Maytiny** والقحطاني على: "أنها الإدارة المهمة بالأفراد وعلاقاتهم، وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقاً من فعالية الأفراد وكفاءتهم داخله، وكافة الوظائف من تحليل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، وكذا مكافأة وتعويض العاملين من جهة، و الخدمات الاجتماعية والصحية من جهة أخرى، وأخيراً توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم"<sup>4</sup>، من أجل تحفيز الموارد البشرية وتطويرها بشكل فعال.

يترجم **FRENCH**: "إدارة الموارد البشرية في جملة الوظائف الخاصة بها من إختيار، إستخدام و تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، كأبسط تعريف.<sup>5</sup>"

ويرى **C.MGRES.P.PIGROS**: "عبارة عن القانون الأعلى المختص في تنظيم العلاقات بين الأفراد والذي يضمن لهم حق تحقيق الذات وتسخير كافة قدراتهم وامكانياتهم للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للمؤسسة؛ أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم المعاملة بين الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضا استخدام قدراتهم وامكانياتهم ولتحقيق أعلى إنتاجية."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي بن راشد بن سالم البيقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 14.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 3.  
<sup>3</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص 12.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 16.  
<sup>5</sup> FRENCH .W, the personnel management process ,human resource administration ,edition hongton miggin , CO , BOSTON, 1974, p 3.

<sup>6</sup> PIGROS .P.MYRES.C , personnel administration a point of viewand method eighth,edition mc ,growhill book .co .new york, 1961, p 21.

كما يرى **A.SHERMAN & H.CHEVDEN**: "أن المفهوم هو محصلة عدة شروط يمكن إدراجها على النحو الموالي :

- عمليات أساسية ينبغي أداؤها.
  - مجموعة قواعد عامة يجب اتباعها.
  - مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد داخل التنظيم.
  - تزويد المديرين في المؤسسة بالآراء والمشورة عند الحاجة بهدف التسيير بطريقة أكثر فعالية. " <sup>1</sup>
- من جانب آخر فقد عرفها أبو شيخة: " مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتربطة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية." <sup>2</sup>
- وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات والتي تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. " <sup>3</sup>
- وعموما إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المهمة بتحقيق التكامل والتفاعل الكلي، بين العنصر البشري والإدارة في الآن ذاته ، انطلاقا من تحديد الاحتياجات من اليد العاملة للمشروع ، ثم القيام بكافة الوظائف المتعلقة بها ، من أجل زيادة كفاءتها والمحافظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة المرجوة ضمن استراتيجياتها المسطرة.

### 2. 1. 2.1 : وظائف إدارة الموارد البشرية:

تضم إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها ضمن العملية الإدارية الكلية والتي تتماشى مع رسالة المنظمة ، وذلك بغية تهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جدا ،ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

#### أ.الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية:

لقد صار رهان كل مؤسسة أمام نظيراتها ،هو قدرتها على جذب العنصر البشري الكفاء وترقيته على مستواها ،كأهم مؤشر في بيئة محركها العنصر البشري المؤهل والمتشبع بثمار تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> Churdon ,Sherman, Personnel management, south westen peplishin ,CO,USA, 1972, p 125.

<sup>2</sup> باسم أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2009، ص 11 .

<sup>3</sup> عبدالباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ،الاردن ، 2010، ص 18 .

والاتصال ،وهذه الوظيفة بدورها تتكون من أنشطة فرعية مترابطة فيما بينها، تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، ووفقا لمقاييس محددة لتشغل الوظائف الموجودة فيها ومن بين هذه الفروع ما يلي:

#### أ.1.تصميم و تحليل وتوصيف العمل:

إن أي منظمة تعجز عن الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية ،إذا كانت تجهل طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، مما يدعو بالضرورة وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها ثم تحليلها، ولا يتم ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات الأساسية التي تسهم في زيادة فعالية أدائها .

لذا يمكن القول عن هذه الوظيفة "أنها تلك العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها ،ومدى ارتباطها بطبيعة الوظيفة ومتطلباتها ، وكذا مواصفاتها ؛حيث تتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما :الوصف الوظيفي ويعنى بمختلف الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى ، والمواصفات الوظيفية : فتشمل المؤهلات المطلوبة في المرشح لشغل المنصب من خبرات ، مهارات ، قدرات ، وسلوكيات.<sup>1</sup>"

ولضمان نجاح برنامج التحليل والتوظيف الوظيفي يجب مواكبة التغير في محتوى ونوعية الوظائف بمقتضى التطورات الحاصلة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة.<sup>2</sup>

#### أ.2.تخطيط الموارد البشرية:

"عادة ما يسبق التخطيط كل فعل مهما كانت طبيعته نظرا لطابعه الحدسي، إذ يجب التخطيط عموما لأجل الحصول على نتائج وأهداف مرغوبة تتطوي على جملة من القرارات المرتبطة فيما بينها ، إذ أثر كل نتيجة قرار على الأقل له علاقة بقرار آخر، والتي تتميز في الغالب بالتعقيد الناتج عن الارتباط بين القرارات فيما يخص التخطيط.<sup>3</sup>"

" وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية في إدارة الموارد البشرية ، نظرا للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد ، كونه يركز على تحديد احتياجات المنظمة في

<sup>1</sup>علي بن راشد بن سالم البعقوبي، المرجع السابق ، ص 30.

<sup>2</sup>بن عيسى ق، دور المورد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، جامعة المدية ، 2007، ص 37.

<sup>3</sup> RUSSELL L.ACKOFF, méthodes de planification dans l'entreprise ,les éditions d'organisation, paris , 1973 , p 15.

المستقبل من الموارد البشرية اللازمة ، لتحقيق أهدافها من خلال توفير المعلومات الكاملة، واتخاذ القرارات الفعالة.<sup>1</sup>

ويضيف باري كشواي أن تخطيط الموارد البشرية "يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة ، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح."<sup>2</sup> وانطلاقاً من التعريفين يمكن القول أنه: ذلك النشاط الذي يحدد مدى الحاجة إلى العنصر البشري بالعدد والنوع المناسبين، وفي الوقت والمكان الملائمين ، كأهم خطوة في تعزيز أهداف المؤسسة وخططها انطلاقاً من نتائج تصميم وتحليل العمل.

ويمكن طرح المفهوم بشكل أدق على أنه الموازنة بين الطلب والعرض على الموارد البشرية انطلاقاً من تنبؤات نظامية، كرد فعل ضروري على حاجة المنظمة من العنصر البشري كما ونوعاً خلال فترة زمنية مستقبلية.

### أ.3. التوظيف:(الاستقطاب. الاختيار. التعيين):

إن الخطوة التي تلي عملية تخطيط الموارد البشرية هي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة ،ومحاولة استقطاب واختيار وتعيين أفضل الأشخاص للعمل بالمنشأة ،إذ يشير لفظ الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد باستخدام الطرق الفعالة والمناسبة "كطلبات التوظيف ،الاختبارات ،المقابلات الشخصية ... وغيرها ، وذلك بغية اختيار أنسب المرشحين للوظائف"<sup>3</sup>

إن يمكن تعريف التوظيف على أنه : "تلك العملية الإدارية التي تبرمج على مستوى المنظمة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها، ومن ثمة اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة للعمل إسهاماً في تحقيق أهدافها."<sup>4</sup>

### ب. الوظائف الخاصة بتنمية و تطوير الموارد البشرية:

تعد وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية أهم الوظائف ، وأول خطوة لتحقيق مبتغى المنظمة ،لذا فهي تسعى إلى صرف أموال باهظة في مجال التطوير للموارد البشرية وتنميتها ،أملاً في جعل هذه الأخيرة قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز وهي تكتنف على:

<sup>1</sup> محمد عثمان حميد ، حمدي مصطفى المعاز ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1986 ، ص 52.  
<sup>2</sup> باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006، ص 43.  
<sup>3</sup> محمد بوزهرة ،تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و10 مارس، 2004، ص 29.  
<sup>4</sup> عبدالباري ابراهيم درة ،المرجع السابق ، ص 214.

## ب.1. قياس و تقييم الأداء:

إن قياس وتقييم الأداء هو ذلك الأسلوب العلمي الحديث الذي يعد الحجر الأساس لنجاح المنظمة ونجاح مواردها البشرية وأداة لخلق الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ويمكننا القول: أنه يهدف إلى الحكم على منجزات الأفراد بطريقة موضوعية ، بالإضافة إلى تقييم سلوك العمال أثناء العمل، وكذا مقدار التحسن في الأداء ، ومعاملتهم لزملائهم، وعلاقتهم بمرؤوسيههم.<sup>1</sup> هذا ما يؤكد على أن معايير تقييم الأداء لها وجهان موضوعي وآخر سلوكي ، ما يجعله يواجه صعوبات كونه يعتمد على تصورات وأحكام المدرب. "إلا أن هذا لا يمنع من القول أن تقييم الأداء ينتج عنه جملة من القرارات حول أوضاع الموظفين ، كالاتفاظ بهم أو إنهاء عملهم أو حتى نقلهم ، أو تعويضهم من خلال الترقيات وزيادة الأجور، وهذا ما يخص الجانب المادي أما من الناحية الذاتية للعامل فيدفع إلى الحرص على إرشادهم وتنمية قدراتهم عن طريق تدريبهم.<sup>2</sup>"

## ب.2.التدريب والتنمية و التطوير:

يقول " ألفريد مارشال " : إن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ،وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون استثمار كل قوى الطبيعة ومصادرهما لمصالحهم.<sup>3</sup> انطلاقا من هذه المقولة نستطيع أن نقول : إن وظيفتي التدريب والتطوير من أهم مقومات التنمية ، وكفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمدهما المنظمات في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية. إننا نجد اليوم عديد المؤسسات تعتمد مبدأ: من لا يتقدم يتقادم ، فهي تضع نصب أعين قادتها تدريب وتنمية مواردها البشرية، من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعل اليد العاملة مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى... كأبسط خطوة للتكيف والتقدم . "هذا لا يعني الاقتصار على المعلومات فقط وإنما إلى جانب الممارسة الفعلية لأساليب الأداء المختلفة ، محاولة منها في تغيير سلوك الأفراد بما يتماشى والجدة ويختلف عن الممارسات الإدارية السابقة.<sup>4</sup>"

<sup>1</sup> زويلف الهدى حسن، إدارة الأفراد ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2003، ص 188.

<sup>2</sup> عبدالباري ابراهيم درة ،المرجع السابق ، ص72.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ،دار البازوري للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن ،2011، ص 100.

<sup>4</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ،دار المجد للنشر والتوزيع، ط1،بيروت، 1997، ص 161.



وخلاصة ما سبق يمكن اعتبار التدريب والتنمية تلك الخطة المنظمة لايفاء الطاقم الإداري من الموارد البشرية بمختلف المعارف والرفع من كفاءتهم ومهارتهم من الناحية الوظيفية والتحكم في الجوانب النفسية وكذا اتجاهاتهم بطريقة فاعلة وإيجابية .

### ب.3:نظم الترقيات:

تعد الترقيات وظيفة هامة وأهم عامل لاستقرار المورد البشري على مستوى المنظمات أو إنتقالهم عنها أو تسريحهم منها، وعادة ما "تشير الترقيات إلى الإنتقال لمركز أفضل بالنسبة للعامل ، فهي الوجه الآخر لتحفيز العاملين على العلم ، التعلم واكتساب المهارات.<sup>1</sup> " بمعنى أن المنظمة تسعى إلى ترقية المسار الوظيفي لعمالها اعتمادا على نقاط عدة منها خبرة الفرد ، وإحاطته بكل ما يوكل إليه من عمل داخل المنظمة ، ما يؤدي بالضرورة إلى ارتقائهم إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياتهم الوظيفية .

### ج : الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية:

"تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية ، لأنها تؤدي إلى وجود روح الإنتماء وزيادة درجات الولاء للمنظمة ، ومن أهم هذه النظم :<sup>2</sup>

### ج.1: الحوافز و التعويضات المباشرة:

هذه الوظيفة هي أكثر محرض على مزاوله الفرد لنشاطه اليومي داخل المؤسسة برضى مطلق، إذ تعتبر ذلك المزيج بين : الحافز والتعويض فأولهما يهتم بالجانب النفسي للأفراد "بتشجيعهم واستنهاض همهم في أعمالهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، وإرساء المنافسة بينهم وتشجيع العمل المتميز ؛ وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر"<sup>3</sup> أما عن ثانيهما فهي نتيجة الخلطة التي تجمع بين "نظم تقييم الوظيفة لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة و هيكل الرواتب والأجور التي يحكمها سلم رواتب ويكون الأجر مقابل تنفيذ ما يكلف به العامل ،

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الاردن، 2005، ص 79.

<sup>2</sup>سميرة مطر المسعود، مذكرة بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية-الجامعة الافتراضية الدولية -المملكة المتحدة، ص 68.

<sup>3</sup>الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06،جامعة الجزائر، 2008 ، ص 13.

وكذا نظم المكافآت ثم نظم المزايا الوظيفية في شكل تعويضات غير مباشرة يصعب على أغلبها طابع الخدمات : كالتأمين وعادة ما توضع هذه التعويضات وفقا لأسس عادلة وموضوعية.<sup>1</sup>

### ج:2:العلاقات الإنسانية للموارد البشرية:

"عموما تشعب العلاقات الإنسانية تلك الرغبة المعنوية لدى العمال في بث الطمأنينة والشعور بالإنتماء."<sup>2</sup>

وإذا خصصت هذه العلاقة في الموارد البشرية سيضيق إهتمامها على التنظيمات العمالية ، وسيشمل الموضوعات المتعلقة بالشكاوي ،النزاعات العمالية ، التأديب والفصل في الخدمة ... ولعل هذه الموضوعات تجعل من الوظيفة تنقسم إلى فرعين :

دمج الموارد البشرية : من خلال تفعيل المشاركة في العمل واتخاذ القرار و حل الصراعات التنظيمية الناشئة بين فرق العمل وبين إدارة المنظمة.

علاقات العمل : تمثل بعلاقة المنظمة مع النقابات فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف.<sup>3</sup>

### ج:3: برامج الصحة و السلامة المهنية:

"هذا المكون يهتم بالمحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية من ناحية ، ويعد محفز ومصدر لاجتذاب وإغراء الكفاءات البشرية من ناحية أخرى، من خلال تحسين بيئة العمل الاجتماعية والصحية ، المادية والنفسية للعامل ،وكذا تطوير نوعية العمل وتوفير عامل الأمن والسلامة على مستوى المنظمة."<sup>4</sup>

## 2.1.2:الموارد البشرية بين إفرزات التكنولوجيا وحتمية التكيف:

إن انتشار العولمة وشدة المنافسة التي ميزت الفترة المعاصرة التي نعيشها ، وما صاحبها من ثورة في الاتصالات والمعلومات والتجارة "ضاعفت من الحاجة إلى توفير كفاءات تحسن استغلال هذه التكنولوجيات ، وهذا ما أفرز حلقات لتطور إدارة الموارد البشرية ،كون المؤسسات لا تعاني من ندرة المعلومات وإنما الصعوبة في تشغيلها وتحليلها ثم برمجيتها ، ومن هنا وجب الإستثمار في المورد

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2 ، الاردن ، 2009، ص 17.  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 34.

<sup>3</sup> فاروق حريزي، المرجع السابق ، ص 82.

<sup>4</sup> سميرة مطر المسعود، المرجع السابق ، ص 67.

البشري<sup>1</sup> ، وجعله أكثر مرونة وقدرة على تنفيذ قواعد الجودة ، كأنجع سبيل للتكيف والاستجابة مع المتغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين.

### 1.2.2.1 : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إذا كانت القاعدة العامة أنه "كل شيء له بداية تكون له نهاية ،وما بينهما توجد دورة حياة تربط بينهما"<sup>2</sup> فكذلك الحال بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية ،نتيجة انتشار فلسفة التغيير في بيئة الأعمال ، فاعتبرت حيناً وظيفة للعلاقات العامة وحيناً للعلاقات الصناعية ، وسميت أحياناً أخرى بإدارة المستخدمين ،ومن ثمة حلت إدارة الموارد البشرية محلها ؛ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

#### 1.المنظمات الصناعية مهد إدارة الموارد البشرية:

"شهدت هذه الفترة بدايات فكرية وفلسفية لإدارة الأفراد كأول لبنة لظهور إدارة الموارد البشرية ، نظراً لما ساهمت به الثورة الصناعية في انتشار الآلات والأجهزة وطغيان الآلة على الأيدي العاملة، وكذا سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين ، كارتفاع ساعات العمل والرطوبة ...ما دعا إلى تشكيل تنظيمات نقابية لهدف تحسين ظروف العمل ،تسوية الأجور ، وتقليص ساعات العمل ، إضافة إلى جهود العديد من الاختصاصيين والمفكرين في التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية ، وكذا جملة من التشريعات والقوانين"<sup>3</sup> مثل قانون الخدمة المدنية وكل ما يتعلق بالموظفين والوظائف في الآن ذاته.

ولعل المثال الحي لمثل هذه الظروف "هو شركة FORD لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية كأول منظمة صناعية تنشأ إدارة المستخدمين سنة 1914"<sup>4</sup> وتطبق فيها عدة مبادئ مثل :

الأساليب العملية في الإختيار ، الترفيه وتقدير الرواتب وغيرها .

#### 2.الإدارة العلمية:

لقد أثرت حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، كتحديث في طرق إدارة الأفراد الذي اعتمد آنذاك على الإشراف وتهديد الأفراد بفقد عملهم ، كأهم "مدخل لمعالجة

<sup>1</sup>عزيون زهية، رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، 2006-2007، ص 12.

<sup>2</sup>ستان ديفيس، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط 1، ابو ظبي ، 2004، ص 39.

<sup>3</sup>حضير كاظم حمود (2007)، المرجع السابق ، ص 22.

<sup>4</sup>نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين الجواد، تطور ادارة الموارد البشرية بالمفهوم الاستراتيجي الموقع التنظيمي ، دار البازوري للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن ، 2010، ص 65.

المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان، وتحديد معايير الأداء العادلة بدلا من الإعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل.

وهذا يرجع إلى الرواد الأوائل لهذه الحركة منهم ، فريدريك تايلور (1856-1915): الذي لقب بأبو الإدارة العلمية الذي اعتمد أسلوب الحركة والزمن ،وهنري جانت (1861-1919): والذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة ،إلى جانب فرنك جليبرت الذي ركز على دراسة العمل: كدراسة الظواهر النفسية من تعب ،حوافز، التدريب....<sup>1</sup>

"كما شهد هذا القرن بروز فلسفة ماكس ويبر الذي لطالما ارتبط باسمه البيروقراطية ،والذي أكد على التخصص في العمل واستخدام الاتصالات الرسمية ،والمعيارية في الأداء ، والمبادئ الأربعة عشر لهنري فايول في تحقيق الإدارة لأهدافها ، والتي صارت بمثابة قواعد فكرية في ميدان العمل الإداري والتنظيمي".<sup>2</sup>

### 3.مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن مراعاة البعد الإنساني في التسيير هو أهم مبدأ جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، كرد فعل على أفكار النظرية العلمية التي جعلت من الإنسان آلة مجردة من الشعور.

عموما "يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على كل العلاقات التي تربط بين الأفراد المتواجدين ضمن مجموعات ،ولقد عرفها عادل حسن بتعريف شامل على أنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يسعى إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، مما يزيد في تحفيزهم على العمل، شرط اشباعهم لمختلف حاجياتهم سواء كانت طبيعية أو نفسية واجتماعية ضمن محيط العمل الواحد".<sup>3</sup>

وبمعنى أدق "يجب معاملة العامل معاملة إنسانية من قبل الإدارة بما يحفظ كرامته ويلبي حاجته ، وهو يسهم نهاية في تحقيق أهدافه وأهداف الإدارة من رضى وظيفي ، وزيادة في الإنتاج".<sup>4</sup>

ولقد كان أول ظهور لها في أعمال ELTON MAYO في العشرينات من القرن العشرين ،بالشركة الأمريكية WESTERN ELECTRIC D'HAWTHORNE، وكذا كتابات KURT LEWIN حول سلوك الأفراد ضمن المجموعة والتغيرات الحاصلة وكذا أدوار القائد ... ولكنها أثرت بصفة خاصة على

<sup>1</sup>عبد الرحمان القري، المرجع السابق ، ص 61.

<sup>2</sup>حضير كاظم حمود(2007) ، المرجع السابق ، ص 22.

<sup>3</sup>بن عيسى ق ،المرجع السابق ، ص 29.

<sup>4</sup>هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية ،ملتقى البحث العلمي، 1428 هـ، ص 7.

وظيفة الموارد البشرية في الخمسينات والستينات من خلال: تكوين الإطارات و العاملين من أجل تعلم التقنيات والعلاقات مع الأفراد والاتصال داخل المنظمة...<sup>1</sup> وقد أبرزت هذه المدرسة أن للعامل الإنساني والاجتماعي الأثر البالغ في أداء الموظفين ، ومهدت لظهور حركة أخرى تتعلق بالعلوم السلوكية الحديثة، والتي اعتمدت الأسلوب التجريبي ، لتعميق نظرة المديرين لسلوك الإنسان ، إذ تغير مفهوم الفرد لديهم من مجرد مورد ، إلى أحد أهم الأصول في المنظمة.

#### 4.ولادة إدارة الأفراد:

"إن الاستقرار الذي شهده العالم بعد الحربين العالميتين زاد القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع ، فأصبحت المسؤولية لا تقتصر على الأعمال الروتينية فحسب ، بل توسعت لتشمل التدريب والتنمية للموارد البشرية ، وضع برنامج لتعويضهم ، تحفيزهم وترشيدهم للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل إلى جانب توظيف نوع من المعرفة الجديدة ، فيما يخص سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية إلى جانب أنماط القيادة...<sup>2</sup>"

"إذن أصبح العمل له طابع التخصص والإحتراف ، وظهر مصطلح جديد له مبادئ وأصول تدرس في الجامعات ، يجعل من إدارة الاستخدام ذكرى وهو إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، والذي شهد انتشارا كبيرا في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية<sup>3</sup> " ولعل ما أبرز هذه الإدارة هو الانتفاضات الشعبية والتدخل المتزايد للدولة كالحصول على العطل مدفوعة الأجر وتحديد مدة العمل (40س/أسبوع)<sup>4</sup>... وغيرها

"فطلبت الحكومات من أصحاب الأعمال تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم، وتشجيع سياسة المفاوضات مع النقابات، في حالة النزاعات بينهم وبينها ، مما زاد من مسؤولية هذه الإدارة كونها أقيمت ضمن سياسات الإدارة العليا في مجالات التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية في مختلف المستويات الإدارية وذلك خلال الفترة (1960-1980)<sup>5</sup>."

<sup>1</sup> Estelle Mercier ,Geraldine Schuidt ,Gestion des ressources humaines ,pearson education ,France, 2004 , p 49.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القري، المرجع السابق ، ص 63 .

<sup>3</sup> عمر وصفي العقيلي (2009) ، المرجع السابق ، ص 45.

<sup>4</sup> Estelle Mercier, Ibid , p47 .

<sup>5</sup> نجم عبدالله العزاوي ، المرجع السابق ، ص 70.

## 5. ولادة إدارة الموارد البشرية وحتى الآن:

تعتبر إدارة الموارد البشرية "مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد ،حيث انتشر الإصطلاح في السبعينيات يقر بالتكامل بين كل من الأهداف التنظيمية، وحاجات الأفراد وأي تحقيق لمكاسب أحدهما لا يؤثر سلبا على الآخر<sup>1</sup>."

"ولقد ذكر **Gust**": أن إدارة الموارد البشرية تعتبر خيارا جذابا للوقوف في وجه الضغوط ،التي تولدها سوق الأعمال، وذلك من خلال الإهتمام بثلاث نقاط هي الجودة، المرونة اللازمة والإبداع المتمز<sup>2</sup>." إذا حاولنا تحليل هذه المقولة نجد: أن ما أفرز إدارة الموارد البشرية هي رياح العولمة التي أثرت على ميادين العمل ،التجارة الخارجية و ظهور مصطلحات كإدارة الجودة الشاملة ، مما غير النظرة إلى العامل من مجرد موظف عادي، إلى شريك في العمل ومورد أساسي وأحد أصولها وصارت إستراتيجية الموارد البشرية أهم إستراتيجيات منظمات الأعمال.

فتبدل الإصطلاح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وكذا مضمون العمل ودور الإدارة في المنظمة "ولقد كان ذلك تحديدا في عام 1990 ، حين قررت الجمعية الأمريكية تغيير التسمية مبرزة ذلك بالقول "إن تغير المسمى إنما يعكس دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعاملات اليومية والمعنادة ، للتوسع فتشمل المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة"<sup>3</sup> ؛ هذا ما يعني أنها أصبحت تلعب دور المخطط والمنفذ في الآن ذاته ، وصارت لها استراتيجية مستقلة بها ومتضمنة في إستراتيجية المنظمة العامة ، وأضحى مدير إدارة الموارد البشرية له وزن معتبر في الإدارة العليا ويملك حق التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة .

وما يمكن قوله هو أن الفكر الإداري الحديث ، إنما هو محصلة كل هذه المراحل إذ لا يمكننا القول أنها تلك الصورة النهائية ، وإنما ثمار كل مرحلة هي بذور المرحلة الأخرى ،ولعل التحدي الآن هو الاعتماد المفرط على استخدام التكنولوجيا الحديثة في ممارسة العديد من الوظائف الإدارية ،وهو ما أفرز مصطلح جديد هو :الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

<sup>1</sup>راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ب ط ،الاسكندرية ، 2000، ص 20.

<sup>2</sup>سميرة مطر المسعود، المرجع السابق ، ص 61.

<sup>3</sup>هاني عرب، المرجع السابق، ص 10 .

## 2.2.1 : خضوع إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة :

"نظرا لمرونة مصطلح الجودة الشاملة فلطالما اختلط مفهومها بأكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي شغلت العديد من الباحثين الإداريين ، من أجل تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات ."<sup>1</sup>

إن إدارة الجودة الشاملة كباقي العناصر التي أثرت عليها التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، شهدت تطورات تاريخية فمن الفحص والسيطرة على المواصفات إلى جودة المنتج والخدمة، ثم إلى جودة تراعي الظروف البيئية في أسمى صور لها <sup>2</sup> .

وتعتبر "إدارة الجودة الشاملة ذلك النظام الفعال الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف ، داخل المؤسسة ، في بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها ، بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون ..."<sup>3</sup>.

"إن لا يقف هذا النظام عند حدود السلعة فحسب بل يتعدى إلى الفرد بتشجيعه على الابتكار والإبداع واقتراح الحلول عند المشاكل، والأهمية هنا متعددة وتضم جميع الأطراف من مؤسسة، عملاء وكذا العاملين"<sup>4</sup>

وهي ما يهمننا في هذا الصدد كون " فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة كنظام فني واجتماعي يحتوي على أفراد، وتركز اهتمامها على الطموحات ،الدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات وتؤمن أن صانع جودة العمل هو العنصر البشري <sup>5</sup> ، إذن فهي تسعى إلى دفع المديرين لتبني هذه الفلسفة الإدارية في منظماتهم، بالاستناد إلى مختلف أدوات قياس الجودة لجني ثمارها ثم تقييم أدائها من خلال المعلومات المرتدة، حول مجالات التحسين وهي على نوعين وصفية مثل الاتجاهات ،التعاون ومهارات الاتصال ؛ وأخرى موضوعية من خلال أساليب إحصائية لتحليل تدفق العمليات ،تحليل السبب والنتيجة ،خرائط التشتت وغيرها "<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ،دار الكتب ،القاهرة، 1996، ص 10.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، ط1، عمان ، 2008، ص 21.

<sup>3</sup> قديد فوزية، رسالة ماجستير بعنوان المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 62.

<sup>4</sup> عريوة محاد، رسالة ماجستير حول دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين :ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة فرحات عباس بسطيف ، 2010-2011، ص 50.

<sup>5</sup> سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000،10011، دارالغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995، ص 144.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للتوزيع والنشر، ب ط ،اسكندرية،2010، ص 215.

ويمكن القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية تدور حول مفاهيم محورية وأفكار رئيسية والتي تتمثل فيما يلي :

\* مساهمة العاملين في مختلف الأدوار في المنظمة حتى في عمليات اتخاذ القرار ، مما يوفر عنصر التمكين لهم.

\* زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

\* رفع معنويات الأفراد وتخفيض شكاويهم<sup>1</sup>.

\* الوقاية بدل من العلاج .

\* تحقيق رضا المستهلكين

\* التحسين المستمر

\* وتأكيد مبدأ إشراك الجميع في الإدارة والتشدد على مبدأ لا عيوب مطلقاً<sup>2</sup>.

نلاحظ في هذا الصدد :الاهتمام المفرط بالتدريب فيما يخص تسيير الموارد البشرية إذ نجد "في معيار ايزو 9001 يوجد 20عنصرا ، و 9002 نجد 18عنصرا و ايزو 9003 هناك 12 عنصرا وفي الثلاث هناك عنصر وحيد خاص بالموارد البشرية هو التدريب والتأهيل"<sup>3</sup> .

### 3. 2.1 : تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر التطورات التقنية ، وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة ، والقوى المحركة لها، وأهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة ؛ فصارت المعلوماتية مطبقة نظاميا على كافة الميادين وعلى مستوى جميع المؤسسات ، لتحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية والمالية، نظم الحاسب الآلي ونظم الأفراد إذ صبغ طابع الإلكترونيات على كل من الوظائف، المهام والمحتويات وكذا العلاقات المتعلقة بالموارد البشرية ، مما خلق ثورة إدارية استوجبت تفعيله، تأهيله وتطويره خلافا لما كان عليه سابقا من جهة؛ وتوفير بنية تحتية تساهم في ذلك من جهة أخرى ؛ هذا ما يمكن وصفه بالوجه الآخر لتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

<sup>1</sup>حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1، عمان،2000، ص 79.

<sup>2</sup>عبدالباري ابراهيم درة، المرجع السابق ، ص 56.

<sup>3</sup>عبدالرحمان القسري،المرجع السابق ، ص 87.



### 1. 3. 2.1: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مجرد القول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يعكس الصورة الحقيقية لها، فتدرك أن التحول يحمل في طياته كل ما هو رقمي حين إنجاز الأعمال الإدارية، ويبرز دور الشبكات الداخلية والخارجية والعالمية إذا ذكر موضوع العلاقات، فامتزجت هنا و تداخلت كل من تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية " إذ تميز الاقتصاد الجديد بخطوط عريضة يعكسها النص، الصوت وكذا الرموز والتي تعد الوجه الآخر لعملة التجرد المادي من خلال "الأجيال الحالية والمستقبلية من تكنولوجيا الآلية المبرمجة، وأهم أدواته تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تسهم بدورها في ضمان استمرار التكامل بين العمالة البشرية، والمهارات الوجدانية، والمساعدات الميكانيكية والإلكترونية"<sup>1</sup>.

هذا ما أبرز مصطلح إدارة إلكترونية للموارد البشرية كأسلوب جديد في توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموظفين .

"وفي هذا الصدد يمكن القول أن : الحوسبة في نطاق الإلكترونيات تعني الاعتماد الكلي أو شبه الكلي على الحاسب الآلي وتطبيقاته في أماكن العمل أو أي مكان خارجه ، لإنجاز المهام بطريقة إلكترونية أو إنهاء الأعمال الوظيفية ."<sup>2</sup>

وعادة ما تترجم مصطلح إدارة إلكترونية للموارد البشرية "بحقل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وهو يعرف على النحو الموالي :مجموعة السياسات لتسيير الموارد البشرية انطلاقا من استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة ، وخاصة الشبكات الداخلية الأنترانات والأنترنت، من أجل المحافظة على ديناميكية التطبيقات والتفاعل الجيد بين الموظف والقائد، هذا ما أدى بالقول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأخ التوأم لـ : " **MARKETING ONE TO ONE** " كونه يسهل في النفاذ المباشر للمعلومات والمعطيات الضرورية لتحقيق العمل وتقليص دور الوسائط وغيرها"<sup>3</sup>

ويرى البعض أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الطريق الأمثل للأداء ، وأن كل استغلال كامل لقنوات شبكات المعلومات الداخلية ، الخارجية والدولية في كافة التطبيقات والاستراتيجيات، وكذا ممارسات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية ما هو إلا إدارة إلكترونية للموارد البشرية ؛ "وباختصار إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية ، 2005، ص 457.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1،الإسكندرية، 2008، ص 181.

<sup>3</sup> Bekkali Meriem ,Opcite , p 50 .

النظم التي تتعلق بالموارد البشرية، وما له من أثر بارز في سهوله الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات . وهذا التطبيق يستخدم إجراءات إدارية وأخرى استراتيجية ، مما يساعد على أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية وتطورها إن استوجب الأمر، أو من خلال تمكين الشركة من أداء بعض المهام التي كانت تعجز عن القيام بها قبلا.

"يرى هوبكنز ماركهام أن تنفيذ أي برنامج إدارة الموارد البشرية بالشكل الإلكتروني الناجح يجب أن يراعي النقاط التالية وهي :

- \* إعطاء دور أكثر لاستراتيجية الموارد البشرية .
  - \* دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة .
  - \* توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
  - \* تحسين صورة الشركة وإرضاء العاملين.
- فتأخذ بهذا عدة أشكال :

- \* تقديم خدمات الموارد البشرية وجها لوجه.
- \* إجراء المعاملات للموارد البشرية الكترونيا .
- \* مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية.
- \* تحويل الأسلوب التقليدي إلى إدارة الكترونية للموارد البشرية<sup>1</sup>

### 2.1.3 : أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

"ربما أننا في ظل حوسبة الموظفين فيما يخص إدارة الموارد البشرية أوبعبارة أدق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، لسنا بحاجة لمقاعد كافية للموظفين والجمهور ، بل في حاجة إلى حواسيب آلية ووسائل اتصال ، والتي تمكن كل موظف عام من قضاء أعماله المكلف بها ببسر وسرعة قصوى ."<sup>2</sup> تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب هوبكنز من خلال : تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل .

<sup>1</sup> برايان هوبكنز، جيمس ماركهام ، الترجمة خالد العامري الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ، مصر، 2007، ص 18-23.  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي(2008) ، المرجع السابق ، ص 185.

إذن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب أدوارا مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم ، واشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة.<sup>1</sup>"
- تساعد الأتمتة ولأمركية المعلومات إتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم ، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.
- تحسين صورة الشركة بفضل إستخدام أجهزة الكمبيوتر ،ويتكون لدى الطاقم إدراكا للحدثة وشعورا بالتقدير لشركتهم ، وإعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على التكنولوجيات الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الإبتكارية ، وإقناع الشعوب المترددة أمام التغيير.<sup>2</sup>"
- تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدم الحاسب الآلي ، والمتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم "المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية.<sup>3</sup>"
- إن استخدام الحاسبات الآلية وأساليب المحاكاة المبرمجة لمهندس التصميم مثلا ، يمنحه حق تجريب، وتحليل التصميمات المحتملة ، بطريقة تضمن له تعظيم أداء المنتج بتكاليف معقولة ، وتجنبه الاحتمالات المبدئية الخاطئة وما ينجر عنها من تكاليف باهضة<sup>4</sup> والسماح لهم برؤية نتائج الأداء التنظيمي كمعلومات معروضة على شاشات الحاسب الآلي أو ملخصات إحصائية وبيانية مما يمكن من التعديل الذاتي للمعلومات الشخصية<sup>5</sup> وتقليص دور الوسائط.
- بالإضافة إلى تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معا، من خلال غرف الحوار والدرشة ولوحات النقاش ومؤتمرات الفيديو.

<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، ب ط ، الازارطة ،2008، ص 164.

<sup>2</sup> مرال توتليان ، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة :تطور أم ثورة؟،المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ،لبنان ، ايلول 2006، ص 30-33.

<sup>3</sup> اسماعيل عبد الحكم بكر، المعلوماتية قوة اقتصادية- النمو.. التغيير.. التكنولوجيا - العربي للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2012، ص 28.

<sup>4</sup> راوية حسن(2005) ، المرجع السابق ، ص 458.

<sup>5</sup> Laila BENRAISS, Othman BOUJANA, Loubna TAHSSAIN, Tic et performance des salaires , Quel role pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, MARSEILLE, AVRIL 2005 , p 4 .

## خلاصة الفصل الأول:

لقد ألقينا في الفصل الأول نظرة شاملة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية، وبعض النقاط المشتركة بينهما من نظم المعلومات ورقمنة إدارة الموارد البشرية . ذلك كون التكنولوجيات الجديدة قد أفرزت طرق تنظيم جديدة، وخلقت فرصة التغيير في سلوكيات أهم أصول المنظمة، وأحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة، ألا وهو المورد البشري. فصارت التكنولوجيا إحدى الزوايا الأساس للوجود الإنساني، إذ اقتحمت بيئة المجتمع الجديد بعدما ألحقت به صفة الرقمية، بغية إحداث التكامل بين خصائص كل منهما في جوانب عدة. وكان التحدي هنا أمام كل منظمة الإغتراف من بحر التكنولوجيا الجديدة، ثم مراوغة هذه الاتجاهات الحديثة فيما يخص الموارد البشرية من جهة ، وتعميق بنيتها التحتية ، وتلقيها بالتقنية الجديدة من جهة أخرى ، وكذا دعم التحكم والرقابة في عصر التدفق الإلكتروني للمعلومات لترجيح مركزها في عالم الأعمال .

## 2 : تكنولوجيا المعلومات والاتصال سلاح إستراتيجي للأداء المتميز للموارد البشرية.

### تمهيد:

لقد كان لشدة المنافسة، وطغيانها على كافة الأسواق المحلية والعالمية، الأثر البارز في تبني أساليب تسيير إدارية حديثة باعتبار أن البيئة التي تحكمها متقلبة وغير مستقرة، خاصة بعد انسلاخ تكنولوجيا المعلومات والاتصال إليها ، وتحول الاقتصاد إلى معرفي محض، هنا تقف جل المنظمات على مستوى أدائها بهدف تحقيق موقع متميز في بيئة تنافسية متغيرة.

في هذا الصدد ظهر ما يسمى بإدارة الأداء التي تركز على العنصر البشري وأدائه في إطار يضم الفعالية والكفاءة ، بفضل التدريب المستمر وتطور أساليبه تماشيا ومتطلبات العصر، أو بعبارة أخرى هي تهتم بحركة تكنولوجيا الأداء البشري ، خاصة أن تحسين هذا الأداء يعد نوعا من أنواع التدريب المستمر من جهة ، وتبحث عن قيادات جديدة من جهة أخرى من خلال إعادة هندستها وإعادة النظر في تصميم هيكلها؛ محاولة منها إشراك العمال في وضع السياسات و اتخاذ القرارات أو ما يمكن القول عنه : تمكين العاملين مستقبلا من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر .

وسنتناول في هذا الفصل بالأخص دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، ولمحة حول الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

## 2. 1 : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية والتميز في الأداء:

نظرا لثقل العلاقة بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات البيئية الحديثة وخاصة التكنولوجيا منها ، دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها من إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وخلق أساليب مختلفة تركز على غاية وحيدة وهي تحسين الأداء من خلال التدريب كأحد المعالم الأساسية التي تمكن من التكيف مع كل ما هو حديث.

ولعل شيوع مثل هذه النظرة يرجع لما حمله التدريب من وعود وآمال في تشكيل صورة حديثة للمؤسسة وإضافة لقب جديد للمورد البشري، ألا وهو مدرب ومتكيف؛ إلا أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري لا تقتصر فحسب على التدريب في تنمية الموارد البشرية وإنما إلى جانب تمكين العالمين في منظماتهم وإعادة هندسة هذه الأخيرة كعناصر متكاملة تسعى إلى هدف التميز في الأداء.

### 2. 1. 1 : أداء الموارد البشرية مرآة كل مؤسسة:

بغض النظر عن عمق الصلة بين أداء الموارد البشرية وحالة المؤسسة والتي لا يدركها إلا جملة المختصين والمفكرين في هذا المجال، إلا أن الرؤية السطحية لمثل هذه العلاقة السببية تتجلى من خلالها الأوضاع والصورة الحقيقية للمؤسسة ، كون أداء المورد البشري يعني إنجاز الأعمال على مستوى المنظمة بكفاءة وفعالية، ويتطلب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظام معلوماتي راقى، وتطوير مستمر للقدرات وكل هذه العناصر تعكس حالة المؤسسة.

### 2. 1. 1. 1 : ماهية الأداء والعوامل المحددة له:

أولا: تعريف الأداء:

"إن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني كما يسميها ANNICK BOURGUIGNON بالكلمات الحقايبية، فهي تتوافق مع كلمات كثيرة، وتحمل تفسيرات واسعة"<sup>1</sup> إذ يمثل من الناحية النظرية مركز الإدارة الاستراتيجية، ويضم كل المضامين والدلالات الخاصة بالأداء والذي يعد خيارا استراتيجيا في فترات معينة.

الموازنة بين البيئة، العاملين وكذا المؤسسة ، من "أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى خلال ضمان القدرة على التكيف والاستقرار في البيئة المحيطة ، والتأثير الايجابي على نفسية العمال

<sup>1</sup>الصالح جيلح، رسالة ماجستير بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص 126.

ورفع الروح المعنوية لديهم ، مما يضمن الاستغلال الرشيد والأمثل للموارد المتاحة في المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

ولقد تعرض العديد من الباحثين إلى تعريف الأداء البشري على أنه:

"درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."<sup>2</sup>

كما "يعني الأداء القيام بأعباء الوظيفة بما يعادل المتوسط المفروض أدائه من قبل الموظف الكفاء المدرب."<sup>3</sup>

يضيف كل من المرعي وياغي فيما يخص الأداء على أنه :مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة ، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة واتقان وبأقل زمن.<sup>4</sup>

تقريباً في نفس المجال والاتجاه يربط الأداء بعامل الزمن، ويشار على أنه "يتكون من قسمين أحدهما يشمل النتائج المسطرة ، والمراد الوصول إليها انطلاقاً من الموارد والأنشطة المتوفرة والموجهة لهذا الغرض ،ويضم القسم الثاني القيمة المحققة رسمياً نتيجة الجهود والأنشطة ضمن استراتيجية المؤسسة."<sup>5</sup>

ولطالما ارتبط هذا المفهوم بمفهومين آخرين هما الكفاءة والفعالية ، والتزواج بينهما ،فكل غاية تعني الرفع من قيمة المخرجات ، وتدنية المدخلات هو مفهوم للأداء.

ويعرف الأداء في هذا الخصوص على أنه : "الجمع بين الكفاءة والفعالية ؛ إذ تعني الفعالية :تحقيق النتائج في إطار الأهداف المسطرة وتتعلق الكفاءة بالتسيير الأفضل والفعال للوسائل والعلاقات مع النتائج."<sup>6</sup>

أما إذا تعلق الأمر بأداء المؤسسات فيمكن القول أن : "الأداء مرآة المنظمة مما يمكن أن تحققه من الإنتاجية العالية ، رضا الزبون ، الحصة السوقية الجيدة ، العائد المالي ، القيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه المجتمع ، وكلها عناصر ونتائج للأداء على المدى البعيد."<sup>7</sup>

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، 1984، ص290.

<sup>2</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>3</sup> فدوى محمد رمضان، رسالة ماجستير بعنوان أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال ، 2009، ص96.

<sup>4</sup> محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال ، 2006، ص48.

<sup>5</sup> علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار الرقياء، 1998، ص40.

<sup>6</sup> بو جميل أحمد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية حول أداء الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص98.

<sup>7</sup> سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2 ، 2010، ص72.

أما عن "Miller et Bromiley" الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها المادية والبشرية ، و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

أما فيما يخص إدارة الأداء فهي: "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup>

وغالبا ما تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء العاملين ، والرفع من القيمة المضافة لهم سواء بشكل فردي أو ضمن جماعات ؛ إذن هي عملية استراتيجية متكاملة وسر نجاح كل منظمة .

ومن هنا نستخلص أن الأداء ما هو إلا تحقيق أفضل الأهداف والنتائج المسطرة، والتي عادة ما يطلق عليها بالمرجات بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة أو ما يسمى بالمدخلات خلال مدة زمنية محددة.

#### ب:العوامل المحددة للأداء:

"يعتبر الأداء من الكلمات الإسفنجية ،هذا ما يجعل الفكرة حوله من الأمور الغامضة لما له من توظيفات في ميادين متشعبة ، فقد نجد هذا المصطلح في السياسة ، علم الاجتماع ، وكذا الإدارة نظرا لتعدد العوامل المؤثرة عليه فيزداد الغموض فيها والتي يصعب بالأساس تحديدها ،فنجد "فروم" يشير على أنه كما هو حال جميع الوظائف في المؤسسات لا يخل الأداء من عوامل مؤثرة عليه ، والتي تمثل حقيقة الأمر محصلة وثمره ذلك التفاعل بين الدافعية والقدرة وكذا الفهم الصحيح للدور الوظيفي لكل عامل"<sup>3</sup> ، هذا ما يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :الجهد ،القدرات وإدراك الدور المكلف به، إذ يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية للعامل الناتجة عن تحفيزه، أما فيما يتعلق بصفاته الشخصية التي يستخدمها في وظيفته فعادة ما يطلق عليها بقدراته، ولب الموضوع هو إدراكه لمهامه من خلال جملة الأنشطة والسلوكيات الخاصة في عمله"<sup>4</sup>، هذا فيما يتعلق بفكرة فروم.

أما من خلال هذا مفهوم الأداء على أنه ذلك الجهد المنسق لتنفيذ العملية التحويلية بجودة تتناسب والمفاهيم الوظيفية، والقدرات الشخصية للعامل ،استنادا إلى عوامل دافعة للقيام بها منها الجهد والوقت

<sup>1</sup>عريوة محاد ،المرجع السابق ، ص 3.

<sup>2</sup> MICHAEL Armstrong , Performance management: key strategies and pratical guidlines,thomsonshore inc, 3 rd ed,United states, 2006, p 2.

<sup>3</sup>آمال بن شمسة، مقارنة بين تكوين الكفاءات وتحسين أداء الأفراد في العمل ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص :ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة عنابة، ص 210.

<sup>4</sup>آباه ولد سيدن ، رسالة ماجستير حول دور الموارد البشرية في التأثير على الأداءدراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، تخصص ادارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،2009-2010،ص50.



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

القصور والتكاليف المنخفضة<sup>1</sup> تتضح بقية العوامل المحددة للأداء كالعوامل ذات العلاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى بالبيئة؛ والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ: عوامل متعلقة بالعامل: "وتشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها العامل عن غيره، والتي تتضمن المعرفة، التعليم، الأقدمية، والخصائص الديمغرافية و كذا الاتجاهات و الطموحات التي يسعى إلى إشباعها"<sup>2</sup>.

ب: عوامل متعلقة بالوظيفة: " وهي على نحوين : بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم ، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل."<sup>3</sup>

ج: عوامل متعلقة بالمؤسسة : عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار العامل يعمل في اطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات ،التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

د:عوامل متعلقة بالبيئة: وهي مختلف العوامل المتعلقة "بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد"<sup>4</sup> للبيئة أو اعتباره أجنبيا عنها مثلا؛ وعموما هي عوامل المحيط الخارجي المؤثر على العامل وأدائه لوظيفته.

### 2.1.1. 2 : تقييم الأداء وطرقه:

إن التشخيص للحالة التي تكون عليها المنظمة في وقت ما لا يكف ، و إنما تقديم النتائج بطريقة كمية ومصحوبا بجملة من الإقتراحات والحلول لبعض المشاكل والأزمات ، هو الحل الأمثل لازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### أ: مفهوم تقييم الأداء:

لقد صار من الضرورة على كل منظمة طرح بعض الأسئلة مثل:

بأي أسلوب قامت المنظمة بكافة وظائفها لإنجاز أدائها ؟

<sup>1</sup>شامي صليحة، رسالة ماجستير بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "امحمد بوقرة" بومرداس، تخصص تدبير منظمات ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ، 2009-2010،ص 61.

<sup>2</sup>العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث ، العدد 10، 2012، ص 323.

<sup>3</sup>مشعلي بلال، رسالة ماجستير بعنوان دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2010-2011،ص 5.

<sup>4</sup> بوجعادة الياس ، رسالة ماجستير بعنوان تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ،جامعة 20 اوت 1955 ، 2005-2006،ص 57.

ما مدى تحقيق الموارد البشرية لمختلف مهامها ؟

ما نتيجة ممارسة المنظمة لوظائفها ؟ هل أخفقت ، أما إن كان العكس فما مدى توفيقها ؟

ما هي مواطن القوة لدى المنظمة لجني ثمار النجاح ؟

وماهي نقط ضعف المنظمة في حالات الإخفاق ؟

ولعل الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يكشف النقاب عن دور تقييم الأداء في كل منظمة وضعت سياسات واستراتيجيات ، لتعرف مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة قبلا ، ومدى نجاح استراتيجياتها باعتبار تقييم الأداء يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية .

إذن : يمكن القول أن عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية تقدم كنتيجة نهائية خلال فترة معينة.

وفي هذا الصدد يجب توضيح الفرق بين اللفظين : "القياس وتقييم الأداء إذ يمثل أولهما عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها ما يلي : معرفة النتائج وأسبابها ، ثم اقتراح الحلول لنقادي السلبيات منها وصولا إلى أهداف جيدة مستقبلا تحول القياس إلى تقييم للأداء".<sup>1</sup>

ويعرف عموما تقييم الأداء على أنه : "التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقا من مقارنة أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد ، وذلك لبلوغ أهداف منها : تمكين العامل من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي".<sup>2</sup> ويرى البعض أن "تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته وسلوكياته خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريرا في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج أثارا إدارية قانونية".<sup>3</sup>

ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه : "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس ،القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عريوة محاد ،المرجع السابق، ص 4.

<sup>2</sup>العربي عطية، (2012)، المرجع السابق، ص 324.

<sup>3</sup>الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الرياض، 1999، ص 21.

<sup>4</sup>عمر وصفي العقيلي( 2009 ) ، المرجع السابق ، ص 363.

وهذا المفهوم يوحي بضرورة تقييم أداء كل طرف في المنظمة سواء عامل بسيط أو مدير كون تقييم الأداء يرمي إلى مقارنة الأداء الفعلي لكشف أوجه القصور، ولا يعني بالضرورة التجريح أو التشويه أو حتى الإتهامات والمحاكمة ؛ لذا يمكننا القول أن "التقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف العامل في إطار الأهداف العامة للإدارة والتي تسمح بمشاركة في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين و التطوير".<sup>1</sup>

وكخلاصة لهذه التعريفات يمكن القول أن: تقييم الأداء هو تلك العملية الحيوية والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير العاملين ، وإتاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبين نقاط القوة والضعف للمنظمة انطلاقا من الملاحظة والتحليل ووفقا لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير " معينة من جهة أخرى مثل :حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج ، مستويات الإنتاجية المتحققة... وغيرها".<sup>2</sup>

### ب: طرق تقييم الأداء :

إن الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء؛ وهذه الطرق تنقسم إلى قسمين:

أ. قسم تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية نظرا لاعتماده على الحكم الشخصي.  
ب. قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.

أ. تقييم الأداء بالطرق التقليدية «الذاتية»: وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم ، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي.<sup>3</sup> وهي تضم:

أ.1. طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر ، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، "إذ يتولى المقيّم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Annie Chemla , performance de la fonction ressources humaines :définitions et cadre d'analyse ,étude préparatoire, département recherche ,études ,veille-IGPDE ,France, 31 mars 2008 , p 54.

<sup>2</sup>مشعلي بلال، المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup>بوجعادة الياس، 2005 المرجع السابق ، ص 60.

<sup>4</sup>مشعلي بلال، المرجع نفسه ، ص 19.

أ.2. طريقة المقارنة المزدوجة: "بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج" ، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة." <sup>1</sup>

أ.3. طريقة التوزيع الإجمالي: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى." <sup>2</sup>

أ.4. طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً ، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم؛ ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة ، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل الفرد." <sup>3</sup>

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية ، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير السلوكية وشخصية المقيم ، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء ، " هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة ، ويضمن موضوعية القرارات ، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

ب. تقييم الأداء بالطرق الحديثة "الموضوعية" وهي تضم:

ب.1. أسلوب الإدارة بالأهداف: "يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء و برامج المراجعة." <sup>4</sup>

"وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة ، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رؤسهم في تحديد الأهداف الواقعية ووضوح ووفقاً لقدراتهم ورسم الاستراتيجية ، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقاً من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2000، ص 234.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، المرجع السابق، ص 60.

<sup>3</sup> مشعلي بلال، المرجع السابق ، ص 20.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق ، ص 84.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ب.2. طريقة الأحداث الحرجة: "يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له ، ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها ، ومن ثمة تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها"<sup>1</sup> وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال ، ثم تحفظ في سجل لدى المقيّم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

ب.3. طريقة الاختيار الإجباري: "عرف هذا النوع من التقييم انتشارا واسعا، يهدف أساسا إلى تقليص التحيز البشري أثناء عملية التقييم ،وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات ، تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مثنى مثنى مرغوبة وغير مرغوبة"<sup>2</sup> وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار ولا مجال للتخطي أبدا ؛ وذلك انطلاقا من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له؛ وتتصف بسرية تحفظ بها المؤسسة فقط."<sup>3</sup>

ب.4. قوائم المراجعة: "عادة ما تحضّر هذه القوائم من قبل خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ، وذلك انطلاقا من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل وكثيرا ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة ، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي؛ ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سريا طبعا لتفادي التحيز .

ب.5. التقرير المكتوب: "طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة ، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل ، معتمدا في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم."<sup>4</sup>

"ومن الطرق الحديثة في قياس وتقييم أداء العاملين هو تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي اعتبار للمركز الإداري؛ وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين ويتصف بالطابع العقابي، والتغاضي عن العوامل النفسية و الإجتماعية المحيطة بالفرد."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص 423.

<sup>2</sup> مشعلي بلال، المرجع السابق ، ص 21.

<sup>3</sup> فدوى محمد رمضان، المرجع السابق ، ص 101.

<sup>4</sup> مشعلي بلال، المرجع نفسه ، ص 22.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي(2008) ، المرجع السابق ، ص 12.

## 2.1.2 : الإتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية:

إن الفكر الإداري الحديث الذي تتبناه المؤسسات حاليا يستوجب إستقراء واقعها بكل جوانبه ،وذلك لتصميم تدريب منسجم والواقع ،وذلك لتحقيق الأداء النوعي والكمي للمورد البشري من جهة ، وتمكينه من مواكبة واستيعاب التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستجدة في الآن ذاته ؛ فهو بهذا لا يعد ترفا فكريا أو نشاطا عفويا <sup>1</sup> وفي هذا الصدد يقول **Armstrong**: لا ينبغي النظر إلى عملية التدريب على أنه عملية شكلية، والتي يجب دعمها عن طريق فلسفة ايجابية وواقعية تتناول الكيفية التي يساهم التدريب من خلالها في نجاح المؤسسة <sup>2</sup> وترقية أداء العاملين.

### 2.1.2.1 : تغير فلسفة التدريب ضمن معطيات العولمة والمنافسة:

إن التغيرات التنظيمية والمنافسة التي أفرزتها العولمة، أوجب على جل المنظمات الحديثة إن لم يكن كلها ،بتحويل سياساتها التدريبية إلى استراتيجيات تعلم ،تدريب ،تنمية مستمرة وتبني اتجاهات معاصرة بشكل دائم وتماشيا مع كل تغير يحدث في البيئة ؛ ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح. فكانت فلسفة التدريب في التغير على النحو الموالي:

التدريب عملية تعلم مستمرة:

"إن كل الدراسات الحديثة في مجال الإدارة عموما، تؤكد أن المنظمة هي مناخ دائم للتعلم والعمل، والتي تتواجد في بيئة غير مستقرة والتي حتما ستؤثر على احتياجات التدريب للموارد البشرية، مما أدى بالمنظمة إلى اعتبار مسألة التدريب جزءا من استراتيجياتها وبمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نموها وضمان ديمومتها وكذا خطتها في التكيف " <sup>3</sup> ؛"ولعل ما يرمي إليه التدريب هو الإطلاع على كل ما هو جديد من فلسفة، مناهج، أساليب ، تقنيات، تخطيط، تنفيذ وتقييما وذلك لمواجهة المشكلات المعقدة وتحقيق التطلعات واستيعاب مستحدثات العلم والتكنولوجيا." <sup>4</sup>

"ولعل الاستمرارية تكمن في كونه يرافق الموظف خلال مسيرته العملية كلها، إذ يبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة ،ثم بتهيئته للعمل عند بدء الخدمة، ومن ثمة بعد انتظامه في العمل إما تصحيحا لوضع أو اكتسابا لمهارة جديد، وهو يتصف أيضا بصفة الشمولية لكافة الإطارات في الإدارة سواء عامل بسيط أو شخص ذو وزن إداري متميز .

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة ، المرجع السابق ، ص 104.

<sup>2</sup> باري كشواي، المرجع السابق ، ص 120.

<sup>3</sup> عمر وصفي العقيلي(2009) ، المرجع السابق، ص 441.

<sup>4</sup> عبدالباري ابراهيم درة ، المرجع السابق ، ص 314-310.

التدريب عملية استراتيجية :

"إن المنظور التقليدي في سياسات إدارة الموارد البشرية ، لم يعد صالحا للتعامل مع المتغيرات الحالية ، بل يجب التعامل مع المستقبل من خلال منظور استراتيجي ، ما تطلب تواجد كوادرات تتميز بمجموعة من المواصفات تجعلها قادرة على التعامل مع هذا المستقبل بأسلوب التكامل وليس التعاون ، وأن تكون مهياً للتعلم من الآخرين قبل تعليمهم".<sup>1</sup>

وهذا ما يعكس فعلا النظرة المعاصرة لتدريب الموارد البشرية ،وما يجعل منها هي الأخرى عملية استراتيجية ضمن استراتيجية كلية للمنظمة ،تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة ، وهي تتكون في الحقيقة من جملة من البرامج المستمرة للتدريب والتنمية تهدف إلى مجموعة من النقاط هي :

\* تطوير وتحسين أداء كل عامل وتعليمه كل جديد بشكل مستمر .

\* توفير مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد لكل عامل .

\* تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية .

\* القدرة على التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة.<sup>2</sup>

"إن مجرد لفظ كلمة الاستراتيجية يوحي إلى سياسة جني أهداف للمدى البعيد، وإذا تحول التدريب إلى إستراتيجية فيمكنك إذن تصور ما يمكن أن تؤول إليه الموارد البشرية من مستوى عالي من المعرفة والتخصص الوظيفي، وقدرة وفعالية هائلة على الاتصال ، وإقامة علاقات عملية وإنسانية ما يضمن خلق مستويات الأداء المتميز".<sup>3</sup>

التدريب منظومة متكاملة وشاملة:

"يتصف التدريب بأنه كتلة متكاملة أساسها العلاقات التبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية النتائج التي تحققها المنظومة ككل"<sup>4</sup>، خاصة بعدما إتجهت المنظمات الحديثة إلى تأسيس إدارات الموارد البشرية التي تعدت واجباتها ومهامها الطابع الروتيني إلى الخطورة في أنشطتها، كونها ترتبط ارتباطا وثيقا مع التخطيط، الجذب، الإختيار للموارد البشرية وتقديم برامج تأهيل الموظفين .

وبهذا يمثل التدريب الوجه الحديث للموارد البشرية ،كونه يساعد على التكيف في المنظمة وتزويدها بالكفاءات لتحسين الأداء واستيعاب الأساليب الحديثة في العمل، وعلى الرغم من أن المنظمات تنفق

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية- نظرة استراتيجية- دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009، ص 437.

<sup>2</sup> عمر وصفي العقيلي (2009) ، المرجع السابق ، ص 437.

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي، المرجع نفسه ، ص 213.

<sup>4</sup> محمد جمال الكفاني ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة ، 2007 ، ص 165.

أموالا طائلة بهذا الشأن، إلا أن هناك اطمئنان من قبل متخذي القرار، إذ يعتبرونه استثمارا خصبا ومجزيا طويل المدى بمردودات إيجابية تزيد في قدرة الأداء<sup>1</sup> فما تنفقه اليوم ستجنيه غدا.

أما فيما يخص شمولية التدريب والتي تأخذ وجهين، فأما عن الأول فيضم: جميع المستويات الإدارية من خلال تعليم أعضاء الفريق مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي وتبني روح التحدي والمسؤولية من جهة، ورفع مستوى مهارة المدراء التنفيذيين الذين يمثلون خط الائتماس الأول مع ما يحدث في البيئة، إذن سيؤدي هذا إلى نجاح العمل في المنظمة حتما وأما عن الوجه الثاني فيعترف بضرورة شمولية التدريب لكافة التخصصات والوظائف في الإدارة، مما يضمن التخصص الوظيفي وكذا التمكين، ورفع مهارات العمال.

التدريب سبيل التعليم و التطوير الذاتي:

لأجل دعم التوجه نحو التعليم و التطوير الذاتي للموارد البشرية نجد اليوم المنظمات المعاصرة هي منظمات تعلم، خاصة إذا تعلق الأمر بمواردها البشرية وذلك بشكل دائم لكل ما هو مستحدث وحتى كيفية تطبيقها على أرض الواقع، إذ منظمة اليوم لا تنتظر للتدريب كعملية ظرفية ومؤقتة وإنما مستمرة<sup>2</sup> وتعتبرها عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل والموارد مثل: قدرات المتعلم، رغبته، دافعيته للتعلم، ومدى اندماجه واشتراكاته في عملية التعلم، توافر واستخدام التقنيات السمعية والبصرية، المناخ النفسي العام، التسهيلات المادية المتوفرة، مدى حداثة وواقعية المادة المقدمة... والتي يجب أخذها بعين الاعتبار ليكون التعلم أكثر نجاعة<sup>3</sup>؛ فالعبرة اليوم لا تكمن بما لديك من أسرار وإنما في استعدادك للنمو والتعلم الحر وكذا الإفصاح عما لديك من خبرات ومعرفة للآخرين وبدون مقابل وهذا جوهر الأفكار العبقرية للقرن العشرين.<sup>4</sup>

التدريب نشاط مخطط:

يحتاج إلى عمليات ومراحل فرعية مترابطة بعضها ببعض، إذ نجاح أحدها أو فشله يعتمد ويؤثر على نجاح وفشل الأخرى، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقدير دقيق للاحتياجات التدريبية، باعتبارها مجموع الإنحرافات بين الوظيفة وشاغلها وكذا استخدام الأساليب التدريبية العلمية و البرامج الزمنية

<sup>1</sup>عبدالباري ابراهيم درة، المرجع السابق، ص 309.

<sup>2</sup>عمر وصفي العقيلي (2009)، المرجع السابق، ص 442-446.

<sup>3</sup>عبدالباري ابراهيم درة، المرجع نفسه، ص 311.

<sup>4</sup>حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2007، ص 91.



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وإدماج المشاركين في العملية التدريبية لإيجاد مناخ صحي يقضي إلى التعلم الفعال<sup>1</sup> والذي يتم من خلال مراعاة مختلف الإمكانيات المالية ( الميزانيات المخصصة للبرامج التدريبية ) ، والمادية ( المساعدات والمعينات التعليمية التدريبية، التجهيز المكاني لقاعات التدريب ) ومختلف الإمكانيات البشرية ( أعضاء الجهاز التدريبي كمخططون للبرامج التدريبية، المدربون والمحاضرون، المتدربون).  
التدريب يتوافق مع رياح التغيير واحتياجاته:

انطلاقاً من الفكرة : الثابت الوحيد في دنيا العولمة هو التغيير، كان لابد لإدارة الموارد البشرية أن تجاري هذه الظاهرة للاستفادة من إيجابياتها وتفادي سلبياتها، وأن تكون هي ذاتها إدارة تغيير، مما أوجب اعتماد جميع أساليب التجديد والتنوع للمهارات والأساليب ، بالتركيز على مهارات العمل الجماعي وجعله عملاً مشتركاً ومتكاملاً؛ مما غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتتسجم مع التصميم الجديد من جهة ، وتسهم هي الأخرى في تهيئة العاملين للتكيف والتأقلم مع الوضع الجديد بجميع متغيراته وجعله دائماً في وضع تأهب لجملة هذه المتغيرات الموجودة ، والعمل جاهدة على تدريب مدراء الإدارات ورؤساء الأعضاء.

فلم يعد يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي ، بل شمل كافة المستويات الإدارية، فلم يعد من المديرين والرؤساء من يغلق الباب على نفسه و هذا النمط قد انتهى عهده وولى<sup>2</sup> هذا ما أدى إلى خلق بناء تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة ومشاركة الجميع في النجاح.

التدريب نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي:

"إن التكيف مع متطلبات الفكر والتقنية الحديثة، كان أهم المبادئ التي يعتمد عليها التدريب لتحقيق مجمل غاياته ، وخاصة بعدما كانت للتقنية الجديدة الأثر البارز في التحكم في الوقت و الجهد وكذا إرضاء جميع المطالب في دنيا الأعمال بكامل صورها، بما في ذلك كافة الطموحات والتحرر من القيود الثقيلة للأدوات القديمة والتي لطالما تأكد قصورها في تلبية الإحتياجات.

ومن هنا كان الأسلوب التدريبي ذلك المجهود الملائم لتنمية المهارات، وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي في ظرف تسوده العولمة ، من خلال مشاركة المعلومات والآراء بين المدربين والمتدربين.

<sup>1</sup>عبدالباري ابراهيم درة، المرجع السابق ، ص 310.

<sup>2</sup>عمر وصفي العقيلي(2009) ، المرجع السابق ، ص 442.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وفي هذا الصدد " كان للمساعدات الوسائطية الدور الأساسي في توصيل المادة وتقريبها لذهن المتدرب، وعموما تعمل الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية على تحريك الأعضاء الحسية للمتدربين ، وإدراك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها.

ومن بينها: السبورات الحائطية، العادية، البيضاء والممغنطة والورقية ،اللوحات الورقية، الخشبية والمعدنية التي يرسم عليها الأشكال، الفيديو، العاكس الخلفي ،المجسمات والكمبيوتر<sup>1</sup> خاصة هذا الأخير الذي تطورت التقنيات فيه فيما يتعلق ببرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية دون مديرين ؛ إذ يقوم المبرمج المختص ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يضم جملة من الأسئلة المتتالية والمتربطة فيما بينها ،ليجيب عنها المتدرب ،ولا يجوز الانتقال إلى السؤال الموالي دون الإجابة عما قبله بشكل صحيح"<sup>2</sup> ولعل أبرز ما يميز البرنامج التدريبي، استخدام الأدوات التدريبية الحديثة ، و التي تسمح بإعادة عرضها وتكرار ذلك ، واحتمال التقديم والتأخير وكذا تبطئة العرض أحيانا، وهي تتسم عموما بأنها طريقة منظمة، مشوقة وفعالة.

والجدير بالذكر أن كل برنامج له نوعية من المدربين تصلح معه ،وهي تتراوح بين التكتيف المعرفي والاتجاهي أو التركيز على الجانب المهاري.<sup>3</sup>

### 2. 2.1. 2 : الأداء و التدريب: علاقة أم حتمية ؟ :

يعد التدريب "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية، مهارية والإتجاهية بين الأداء الحالي، والأداء على المستوى المطلوب"<sup>4</sup> ؛وهذا ما دعا بالكثير إلى الاعتقاد بأن التنمية للموارد البشرية ، ترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، كأمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة، وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.<sup>5</sup>

لقد كان هذا الأمر سبب "ابتعاث العديد من المؤسسات موظفيها للقيام بدورات تدريبية بشكل منتظم كأسلوب تحديتي وتطويري لأدائهم"<sup>6</sup> ؛ ومن هنا يمكن القول أن التدريب يهدف إلى الإهتمام بأداء العاملين ، وتحقيق أهداف المنظمة في الآن ذاته ، وما ينبغي كشرط أساس وجود نوع من التزاوج ، والاندماج بين الغايات المسطرة وأسلوب الأداء المتبنى من قبل المنظمة باعتبار أن التدريب عملية

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجة للنشر والتوزيع، ب ط ،الاردن،2008، ص 182.

<sup>2</sup> عمر وصفي العقيلي(2009) ، المرجع السابق، ص 468.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ،دار الراجة للنشر والتوزيع، ط 1 ،الاردن ، 2011، ص 183.

<sup>4</sup> بشاريزيد الوليد،المرجع نفسه ، ص 171.

<sup>5</sup> بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد السابع، جامعة الشلف، ص276.

<sup>6</sup> Misra R.N، ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1 ،الاردن ، 2011، ص128.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مدرسة تؤثر مباشرة على العوامل النفسية، والشخصية للعامل المتدرب من خلال سعيها لتعديل الاتجاهات ، إثراء المعارف والأسلوب المهاري لكل عامل ، والتي بالضرورة تفرز ما يسمى بدعم الخبرة وبالتالي تحقيق الأداء الفعال و الناجح في نشاط أو عدة أنشطة حاضرا ومستقبلا .<sup>1</sup> لقد ذكرنا فيما سبق أن للأداء علاقة مباشرة بالكفاءة والفعالية باعتبارهما ركيزتا الأداء، إذ يعد التدريب استثمار، يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح ،والقيام بالأمر الصحيحة وبالشكل السليم لتحقيق الأهداف المرجوة ، وهو المعنى المطابق للفعالية ؛وهنا يمكن القول أن التدريب يسعى إلى تحقيق الفعالية و الكفاءة معا .

وللتدريب الأثر على أداء الفرد، نظرا للعلاقة الجلية بين مستوى الأداء والفرد بما يملكه من قدرة ورغبة في العمل، إذ يعد هذان العاملان المحرك الحق للتدريب، وسر نجاح المؤسسات في ترقية أداء أفرادها.

عموما يهدف التدريب إلى:

- \*تلافي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة في الأداء الحالي للمنظمة.
- \*إكساب الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الجديدة لتمكينها من أداء أعمال حديثة في المستقبل.
- \*رفع مستوى المهارة للموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل.<sup>2</sup>
- \*ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- \*توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته.
- \*إتاحة الفرصة للوقوف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.<sup>3</sup>

### 2.1.3 : صور أخرى لتأهيل الموارد البشرية والرقى بأدائها:

لطالما كان التدريب إلى حد ما الأسلوب الأمثل، لترقية الأداء وذلك بغض النظر عن بعض المتغيرات، والعوامل التي صارت إلى جانب التدريب في الوقت الحالي الصورة الخفية للأداء، ومن بينها البيئة العامة للتنظيم وما يحويه من أهداف ، هيكل ، وكافة التطبيقات المستعملة فيه ،وكذا النمط القيادي السائد ، وخاصة بعدما ظهرت احتمالات وجود القدرات ، والمهارات لدى الأفراد اللازمة للأداء ، دون

<sup>1</sup>بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، رسالة ماجستير بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ، تخصص إدارة الأعمال ، قطاع غزة ، 2008، ص 29.

<sup>2</sup>عمر وصفي العقيلي(2009) ، المرجع السابق، ص 439.

<sup>3</sup>بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة استراتيجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و10 مارس، 2004، ص 199.

أن يكون الأداء ذاته على الوجه المطلوب ، فهنا لا حاجة للتدريب وإنما إلى نواحي تنظيمية واجتماعية سلوكية لضمان أداء العمال بطريقة سليمة<sup>1</sup> وتمكينهم من اتخاذ القرار .

### 2. 3.1. 1 : تمكين الموارد البشرية:

"إن المؤسسات اليوم تعتمد إلى استخدام استراتيجيات إدارية مختلفة ،وذلك لزيادة الأداء ،ومن بين هذه الإستراتيجيات تفعيل الموارد البشرية وإشراك العاملين في الإدارة ،وما يتبعها من عمليات اتخاذ القرار من خلال التمكين للموارد البشرية، فهو ليس بالخيار الواهي وكل مؤسسة استعملت التمكين ومهدت له، هي مؤسسة أدركت أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها وهي بحاجة إلى معلوماتهم ،خبراتهم ،مهاراتهم ،وجهدهم المشتركة من أجل تحقيق هذه الأهداف .

ولقد تم تبني هذا المفهوم مع بداية القرن العشرين، إذ اكتسب بعدا فكريا وتنظيميا هاما، نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسات ، وذلك بغية التكيف مع الظروف واختصار الوقت واتخاذ القرار .

إذ يمكن القول أن تمكين الأفراد يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة كممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية وتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم ، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى ،كلما أمكن ذلك"<sup>2</sup> ، "فصارت تقاس فاعلية المديرين بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد ،فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة و الفعالية."<sup>3</sup>

"لقد عرف **John case**:عملية التمكين بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأعمال بطريقتهم الخاصة .

أما البعض فيرى أن التمكين: شعور نفسي في المقام الأول يستمد قوته وفعالته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة في مشاركة المعلومات واتخاذ القرار " وهو يهدف إلى:

\*زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء والشعور بتحمل المسؤولية.

\*زيادة فرصة الإبداع والابتكار، وبالتالي زيادة الإنتاجية وذلك نتيجة افتخار العامل بنفسه واحترام

الذات.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري ، ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط ،الاسكندرية، 2001، ص 29.

<sup>2</sup>قديد فوزية،المرجع السابق ، ص127.

<sup>3</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتصحيح والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،ص 10 .

\*تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي، وتطوير خطط العمل والقدرة على المنافسة.

وفي الحقيقة إن التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في الآن ذاته، فهو بسيط في دعوة العاملين لأداء وظائفهم، ومعقد من الناحية الواقعية فيما يخص تدريب العاملين<sup>1</sup> على التمكين؛ إذ لا يمكننا إنكار الدور الفاعل للتدريب بما يوفره من وقت، من خلال التحكم في عمليات الإشراف، وتقليل مسؤوليات القيادة والمراقبة.

إذن التمكين هو فلسفة إتاحة فرصة القيادة واتخاذ القرارات للمستويات الدنيا من الهيكل السلمي، وتخفيف المسؤوليات الإدارية على المستويات العليا.<sup>2</sup>

"ويسهم في تحسين جودة المؤسسات التي ستنتمتع بأداء عالي، وبضم موارد بشرية جادة ذات أداء راقى، تستغل كافة قدراتها وحماسها للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة، وكذا الجوانب الشخصية للعامل في الآن ذاته، من خلال زيادة ثقة كل مواطن نفسيا ووظيفيا على أدائه، فيشعر أنه جزء لا يتجزأ من الإدارة التي يعمل بها، لما له من وزن فيها ومسؤولية كبيرة يقوم بها .

## 2. 3.1. 2 : إعادة الهندسة:

"إن التسيير الفعال للتغيير هو التحدي الحقيقي لكل منظمة في دنيا الأعمال الحديثة، إذ أضحت التكيف السريع والمستمر مع مستجدات المحيط، من الأمور المصيرية من جهة ومقياس لمرونة المؤسسة واستمرارها من جهة أخرى، بعدما أثبتت السرعة والعصرنة سيطرتها ووضعت كفاءات المدراء والمستخدمين على المحك"<sup>3</sup>، خاصة إذا تعلق الأمر بتطبيق واستخدام التكنولوجيا، إذ أصبحت المنظمات التي تعتمد على "المعالجات الإدارية التقليدية بلا جدوى في بيئة العولمة، وبحاجة فعلية إلى معالجات إدارية جذرية تحدث طفرات في الإنجاز"<sup>4</sup> وليس هذا فحسب، وإنما إلى جانب إعادة تصميم التنظيم لتسهيل استخدام التكنولوجيا، و تلقينها لكافة المستويات بالمؤسسة، ورفع مستوى أدائها بما يضمن الإستفادة القصوى من الخدمات، والنشاطات على مستوى المنظمة وتفادي الإسراف وعدم الكفاءة في الأنشطة ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال إعادة هندسة التنظيم.

<sup>1</sup>تقديد فوزية، المرجع السابق، ص 127-132.

<sup>2</sup>تقديد فوزية، المرجع نفسه، ص 128-132.

<sup>3</sup>ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الثقافية، الازاريطه، 2009، ص 53.

<sup>4</sup>طارق طه، المرجع السابق، ص 167.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وتعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وكذا إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة ، والمعاصرة مثل التكلفة ،الجودة ،الخدمة والسرعة وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي.<sup>1</sup>

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة للعمليات الإدارية " الهندرة " سنة 1990 على يد **Mikle Hammer** في مقالته التي نشرت في هارفرد بيزنس ريفيو "HBR"، والذي انتشر بسرعة مذهلة في الدول الغربية وهو يقرن بين كلمتين: الهندسة والإدارة معا.

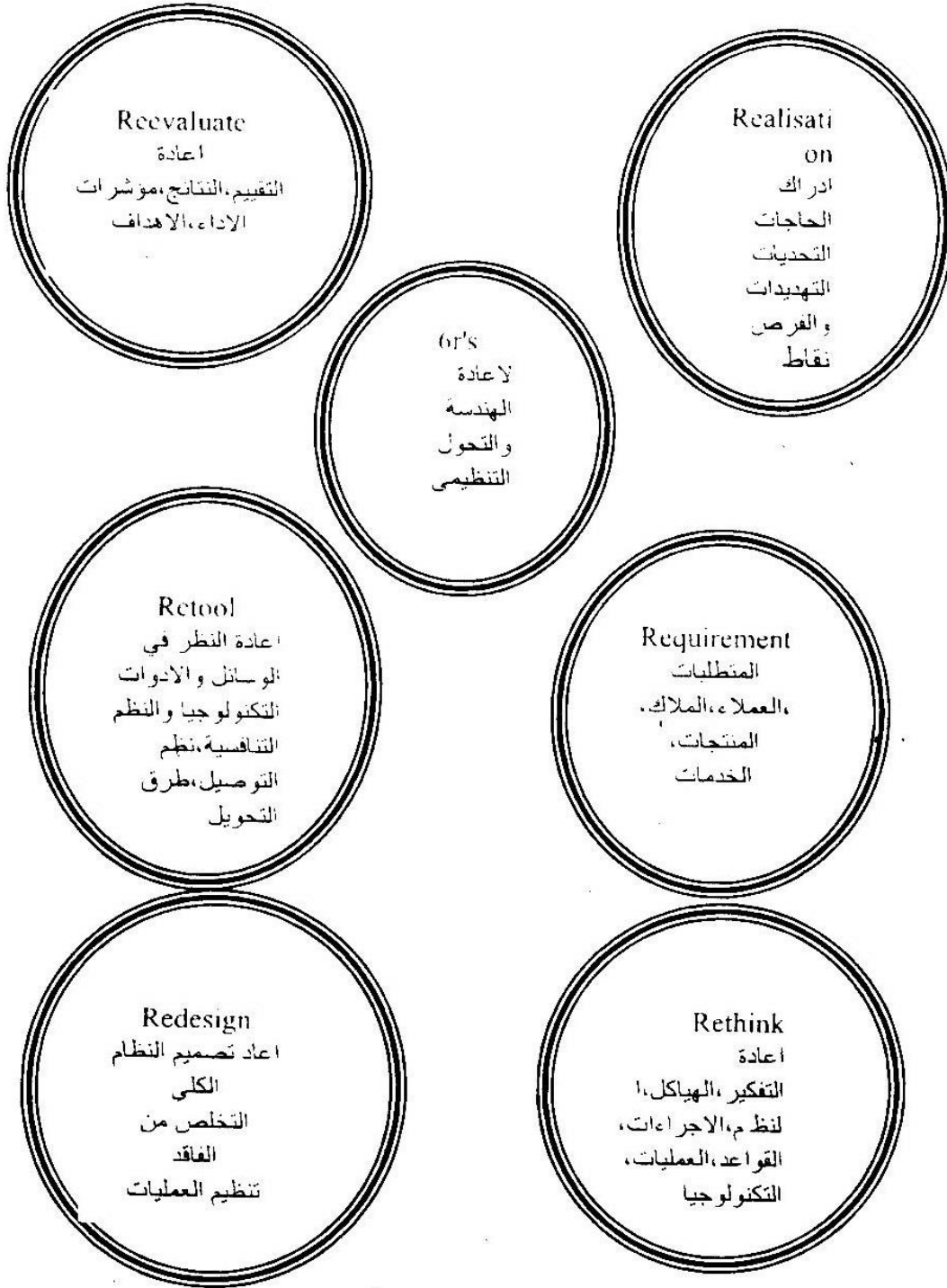
وهي تمثل وسيلة إدارية تهتم بهيكل وتصميم العمليات الأساسية من جذورها، لإعادة بنائها سواء بهدف الإصلاح ، وفي الغالب من أجل التطوير الجوهرية في أداء المؤسسات والتحكم في التكاليف وتحقيق الجودة العالية للمنتجات .

وبما " أن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فهو يعني أن المتأثر المباشر بهذا هو العامل ،عند اعتناقه لمثل هذه الفلسفة والتي تسببت في مشاعر القلق نظرا لتغير علاقات العمل ، وأسلوب أدائه الذي سوف يزداد" لأن أبرز ما تفرزه عملية إعادة الهندسة ، هو التغيير أو الانتقال بين الوظائف على مستوى الإدارة الواحدة، وما ينجر عنه من تضاعف في المسؤوليات عند اتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام اليومية لكل عامل ؛ بالإضافة إلى تقلص واضح في عدد المستويات الإدارية ورفع درجات التخصص الوظيفي لكل عامل .

وعلى الرغم من صعوبة التحكم في سلوك العاملين والتعامل مع الجانب العاطفي لهم في هذا الموقف، إلا أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية لاتخاذ القرارات و التعامل مع مسببات الصراع التنظيمي بغرض إكساب العاملين المهارات اللازمة وتحقيق ثمار إعادة الهندسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بارك نعيمة، المرجع السابق ، ص 281.

<sup>2</sup><http://www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite> le15/05/2013 à 13:56,p 81



الشكل رقم (2) : مراحل إعادة الهندسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 43.



## 2 . 2 : تجسيد الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية:

إن التجسيد الإلكتروني لوظائف إدارة الموارد البشرية ، يسهم في تزويد إدارة المنظمة ككل بالحقائق ، والمعلومات بفعالية وكفاءة عالية في الوقت ، والمكان المناسبين ؛ بمعنى أن المؤسسة تمارس أعمالها اليومية ولكن بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الأنترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء متميز .

وهنا تجدر الإشارة أن المؤسسات على ثلاث في تبنيها الأعمال الإلكترونية:

أ. مؤسسات مدعومة بالأعمال الإلكترونية : هي مؤسسات تسعى إلى بناء قدرات الأعمال الإلكترونية باستخدام شبكة الأنترنت...بمعنى تحديث أساليبها دون المساس بالإستراتيجية الكلية للمنظمة.

ب. مؤسسات ممكنة بالأعمال الإلكترونية: فيها تمكن المؤسسة أفرادها القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية أكثر، بانتهاجها أسلوب الاتصال من خلال الروابط الإلكترونية ، ودعمهم بالمعلومات اللازمة إلا أنها لا تتبع من خلال موقعها... بمعنى اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا كأساليب اتصال وبناء علاقات لا غير .

ج. مؤسسات الأعمال الإلكترونية الشاملة: وهي مؤسسات متواجدة بصورة كاملة عبر الأنترنت لتجري إدارتها بواسطتها...وهي تسمى بالمؤسسات الافتراضية ، وهي معرضة لأرباح هائلة كما لخسائر القرصنة وغيرها.

## 2 . 2 . 1 : العمل عن بعد والتسيير الإلكتروني:

يمكن القول عن التسيير الإلكتروني هو ذلك "العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها ،وأعمالها وهي تهتم : بالإنتاج ، الزبائن ،التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا طبعا تبعا لطبيعة المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار لم يعد يكفي أن يكون المدير ملما بثقافة الحاسب الآلي ، وإنما إلى جانب إدراك التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات ، البرامج، شبكة الاتصالات، وكيفية التنسيق وادماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملاءمة للتنظيم،<sup>2</sup> وهذا النوع من التسيير يعتمد أساسا على نظام آلية المكاتب القائم على تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام بغرض سرعة إنجاز الأعمال ، ورفع الإنتاجية وكذا حفظ البيانات وتدفق

<sup>1</sup>شادلي شوقي،المرجع السابق ، ص 103.

<sup>2</sup>سونيا محمد البكري،المرجع السابق ، ص 35.



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الاتصالات ، من خلال الفاكسميلي ، البريد الإلكتروني ، المفكرة الإلكترونية ، البريد الصوتي واجتماعات الفيديو الجماعية والإجتماع التلفزيوني ، وكذا الناشر المكتبي... والجودة المستقاة من هذه المستندات والأساليب تساعد على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وفي هذا الخصوص صار النظام يتعامل بصورة أوتوماتيكية حيادية بمجرد توفر البيانات والمعلومات الكافية ما ينجر عنه تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وعموما يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموعة سياسات تسيير الموارد البشرية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة خاصة الأنترنت.

وفي هذا الصدد "ظهر مفهوم جديد خلال السبعينات هو مفهوم المكتب الافتراضي ، حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة " <sup>1</sup> وهذه الطريقة تهدف إلى التخفيض من التكاليف ، وضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة إنتقالات العمال، و تبادل المعلومات مباشرة عن بعد والمتابعة المنسقة والمستديمة" <sup>2</sup>.

إذ يعد مشروعا مصمما خصيصا للجمع بين الأداء المتزايد ونمط الحياة المعزز ، ويشترط لنجاح العمل عن بعد: ثقافة الإدارة عن بعد والتخطيط ، كنتيجة حتمية للتحويلات التنظيمية بفضل تكنولوجيا المعلومات ؛ وقد أجرى المركز الفرونكوفوني لمكننة المنظمات "سيرفيو" مسحا حول العمل عن بعد بالاستناد إلى مسألة التوفيق بين الأداء ونوعية الحياة حيث أكد على أنه يساهم في زيادة الإنتاج و خفض التكلفة إلى جانب إرضاء الموظف في الآن ذاته. <sup>3</sup>

### 2 . 2 . 2 : التوظيف الإلكتروني:

لطالما كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات مستقل بذاته ويعمل منفردا عن غيره من الأقسام ، إلا أنه في الأعوام الأخيرة قد بدأ التكامل بينه وبين مختلف أقسام ووظائف المؤسسات ؛ وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ووظائفها مثل :التوظيف، إذ تزايد الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال الأنترنت بنسبة تقارب التسعينات في المنظمات المعاصرة .

<sup>1</sup> عبد الرحمان القرني، المرجع السابق ، ص 118-104.

<sup>2</sup> Myriam BARNI , manager une équipe à distance ,Edition d'organisation ,Paris, 2003, p 53 .

<sup>3</sup> مرال توتليان، المرجع السابق ، ص 51.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عموما إن "التوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل و شفاف وفي وقت لا يعرقل السير الحسن للمؤسسة ، ويؤدي بمقتضاه شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة ؛ وهناك عدة مؤشرات تدل على مواطن النجاح وهي : مدة التوظيف، مدة شغل المنصب ، شفافية الإجراءات..."<sup>1</sup>.

ولا يتم ذلك إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ،على عملية التوظيف داخل المؤسسات "للقضاء على الحواجز البيروقراطية ، وإرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل ، وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الأنترنت ، عملا بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول ، ولزيادة التميز أي للمؤسسات فهي تستخدم نظم قائمة على الأنترنت و الإعلان للإسراع من عمليات التوظيف"<sup>2</sup> ؛ ويأخذ الإعلان في مثل هذه الحالة عدة صور: "الإعلان عن طريق المواقع الإلكترونية الجذابة ، أو صفحات الويب وكذا الإعلان في الشرائط العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة (الصوت والصورة) .

ويكمن دور هذه الإعلانات في "إطلاع الأفراد بكافة المعلومات التفصيلية عن الشركة ،طبيعة أعمالها، استراتيجياتها، خدماتها من جهة و معلومات عن الوظيفة من حيث مواصفاتها ،متطلباتها، الرواتب"من جهة أخرى<sup>3</sup> وهي مهمة جدا ومحفزة لاقتحام ميدان العمل في حالة توافقه مع الشروط أو الإنصراف لغيره دون تضييع الوقت.

وعموما يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعددة منها:

\*يسرع الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرتقبين.

\*تعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة.

\*استخلاص الطلبات عالية المهارات.

\*اتخاذ التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات والوضع الراهن ، لتعديل النظام تبعا للحاجة.<sup>4</sup>

\*تدني التكاليف وشساعة مساحة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص.

\*توفير الحيادية وعدم التحيز.

<sup>1</sup>Annie Chemla-lafay ,Opcite, p 42.

<sup>2</sup> برايان هوينكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ،مصر، 2006، ص 173.

<sup>3</sup>عبدالباري ابراهيم درة،المرجع السابق ، ص 443.

<sup>4</sup>مرال توتليان، المرجع السابق ، ص 49.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

\* تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمترشح ، ما يسمح بالتقليل من عدد الوسطاء ، والذين عادة ما يمثلون نفقات إضافية مقابل خدماتهم التي يقدمونها ، في حين يقبل أي عامل، لا يملك منصبا محددًا أي أجر مقدم له ،مقابل ساعات عمله لإرضاء الوكالة وإثبات مهارته بما تتناسب والمنصب الشاغر .

\*القضاء على الحواجز الجغرافية إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمترشح بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات شبكات الأنترنت.

### 2 . 2 . 3: التكوين والتعليم الإلكتروني:

في مجتمع العولمة ،وفي ظل المنافسة الشديدة ،أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل ، نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم ،وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات .

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك بشكل ملحوظ<sup>1</sup> " وصار وجود مركز " للتكوين الداخلي في أي مؤسسة نقطة مقارنة ودليل نجاعة النظام فيها ، إذ تضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقطتين: من جهة التكوين للعاملين مما سمح لهم بالتكيف مع كل ما هو مستحدث ، ويمنحهم القدرة على استخدامها دون صعوبة ودون المساس بشروط العمل ؛ ومن جهة أخرى يجب أن يكون للمديرين الكفاية من التكوين والتي تأخذ بعين الاعتبار كل المؤشرات الإجتماعية عند تبني نظام جديد، وعموما لقد عرف هذا التدريب النور بظهور صعوبات التوظيف الناتجة عن السرعة في تغطية العجز في اليد العاملة ،ونقص المترشحين فيما يخص التكوين في ميدان الإعلام الآلي .<sup>2</sup> "إن للتكوين الإلكتروني عدة مرادفات منها : التعلم الإلكتروني ،التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي، و التدريب الإلكتروني.

ونظرا لما يبديه هذا النوع من التعليم من فوائد على المستوى العالمي ، خصص في القمة العالمية لمجتمع المعلومات لسنة 2003 ، محور حوله وجاء فيه أنه يعد مركز تقدم البشرية ، ومصدر رفايتها كما حفز على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراحل التعليم و التدريب للمورد البشري ، وفي نفس السياق أبرز بيل جيتس المدير العام لشركة مايكروسوفت دور الأنترنت في التعليم كونها تساهم في :

<sup>1</sup>عبد الرحمان القرني،المرجع السابق، ص 121-125 .

<sup>2</sup>Tristan Klein,Opcite, p 46 .

\*رفع المقاييس التعليمية لكل فرد.

\*ظهور طرق جديدة للتدريس.

\*توسيع دائرة الإختيار نتيجة شدة التنوع.

وانطلاقا من مثل هذه الحقائق يمكن القول : أن التكوين الإلكتروني ما هو في الحقيقة إلا تكوين قائم على شبكة الحاسب الآلي، إذ يتلقى المتعلم مجموعة المواد ، والبرامج المدرجة عبر مواقع محددة لمؤسسات تعليمية معينة ، إذ تستفيد هذه الأخيرة من التغذية الراجعة ، سواء للتحسين والتطوير أو التغيير تماما حسب الظروف.<sup>1</sup>

وتعرفه **Cisco Systems**: أيضا على أنه عملية التكوين والتدريب باستخدام شبكة الأنترنت ، و يشترط وجود مختصين في هذا المجال ، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى الدرجة المطلوبة من التطوير والتنمية، ويمنح فرصة التعلم الفردي من خلال جهازه المعلوماتي عبر الأنترنت أو الأنترانت بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة.<sup>2</sup>

إذ يكمن مفتاح الكفاءة في فن الترابط والقدرة على إقامة العلاقات عن طريق التكنولوجيا عن بعد، والتي تركز على المحتوى أكثر من الأداة ، ولا تظهر مثل هذه الخصائص إلا في التكوين عن بعد والذي يسهم في إندماج المجتمع فيما بينه عن طريق الأنترانت المفتوح على الخارج"<sup>3</sup>

ونظرا لما يتميز به التكوين والتعلم عن بعد من : ملاءمة بين كل من المحاضر والطالب ،المرونة ،التأثير والفاعلية ، الخيارات المتعددة في توصيل المادة الدراسية، التفاعل بين الطالب والمحاضر أو المدرب وكذا المساواة"<sup>4</sup> ؛ فهو يوفر عدة فوائد منها:

\*<sup>5</sup> التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الموظفين.

\*يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى العملية التكوينية ، و الهدف منها جعله أكثر تماثلا وموحدا في جميع أنحاء العالم.

\*جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المؤسسة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترقية والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.

<sup>1</sup>فاروق حريزي،المرجع السابق ، ص 89.

<sup>2</sup>عبدالرحمان القرني، المرجع السابق ، ص 125.

<sup>3</sup>Philippe Gil , E-formation ,Dunod , 2ème edition, paris, 2003, p 180.

<sup>4</sup>فاروق حريزي ، المرجع نفسه، ص 91.

<sup>5</sup>عبد الرحمان القرني، المرجع نفسه، ص 127.

\*الزيادة من فعالية العملية التكوينية حيث تسمح:

التكون خلال ساعات العمل.

إلغاء عامل الزمن بمتابعة الدروس في أي وقت.

التوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت.<sup>1</sup>

\*"امكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب بما يتوافق مع أهداف الشركة.

\*يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة مع التدريب التقليدي ؛ كونه مشروع جديد

يتوجب فيه التناغم في الإجراءات والتحفيز للموظفين.<sup>2</sup>

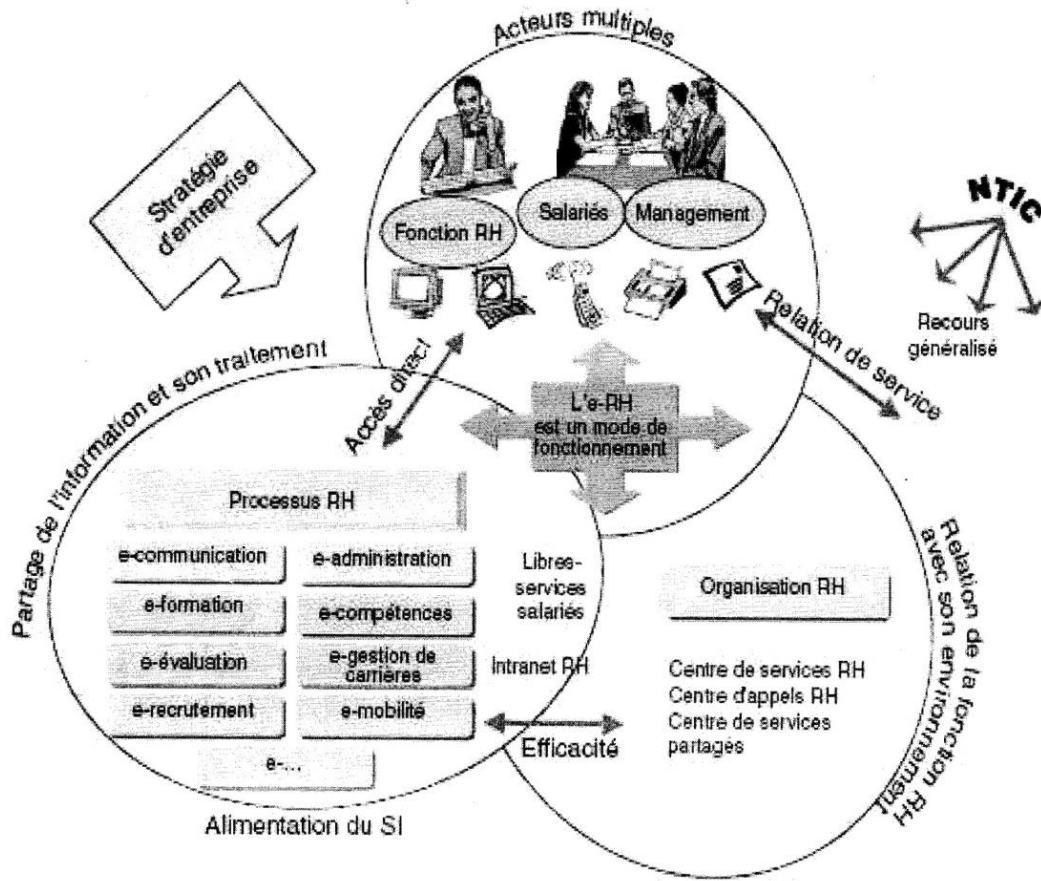
\*تكامل الوسائط في البنية التحتية لنظام التعلم الإلكتروني وسهولة تحديث مواد التعلم وتجاوز

احتمالات الضياع.

---

<sup>1</sup>عبد الرحمان القري، المرجع السابق، ص 127.

<sup>2</sup>مرال توتليان، المرجع السابق ، ص 50.



الشكل (3): مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية<sup>1</sup>

يوضح الشكل الموالي أن الإدارة ككل صارت تحركها قوة خارقة إلكترونية ، تربط بين مختلف الوظائف داخل المنظمة ؛ وحتى تعمل على جس نبض العالم الخارجي بما تقدمه من خدمات وتكنولوجيا جديدة لتغذية لنظام معلومات المؤسسة ، كما يبرز الشكل الدور الفاعل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كنمط وظيفي جديد له مزايا تبرهنها الفعالية ، والسرعة في معالجة المعلومات وتبادلها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان القرني، المرجع السابق، ص 120.

## خلاصة الفصل الثاني:

نحن نعيش في القرن الحادي والعشرين ، محاطين بأنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتي تمثل شيفرة الحياة ومعجزتها في استمرار المؤسسات أو زوالها. وقد ساهمت هذه الأخيرة في انتشار العديد من التعابير كالاتراضية ،الرقمية، عن بعد، ومن يعتقد أنها مجرد هلوسات فهو حتما جزء من عالم مفقود.

إن التمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد اكتسابها رهان وسلاح استراتيجي ، لتحقيق الأداء المتميز واتخاذ القرارات الرشيدة ، في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ،كونها تحقق أي تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكرة العصرية وتعدى فكرة الروتينية لدى الموارد البشرية ، لتصبح أكثر تأقلا وأحسن مهارة عن ذي قبل، بفضل التدريب طبعا الذي تغيرت فلسفته في عصرنا هذا، أو بفضل الإجراءات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات طوعا أوكرها مجارة للعولمة وتحقيقا للميزة التنافسية سواء على مستوى تنظيمها ،عمالها أو وظائفها : التوظيف ،التسيير ،التكوين والمقرونة دائما بلفظ عن بعد. ولا يمكن قياس درجة النجاح عند امتلاك الإلكترونيات وتجسيدها على مستوى الوظائف في المؤسسات بواسطة النتائج ولا حتى بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال نفسها، لأن مثل هذه الحقائق بحاجة إلى براهين على نفس مستواها.

و الذي سنحاول الولوج إليه في الفصل الثالث كدراسة تطبيقية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية...لتبقى المؤسسات بين ماض ومستقبل توحدهما الحياة وتجرى تقييمات نجاحها في مختبرات العلماء في هذا المجال.

### الفصل الثالث: دراسة حالة

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في شركة إنتاج

الكهرباء بتيارت

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا : الدراسة الاستطلاعية

1. تمهيد

2. أهداف الدراسة الاستطلاعية.

3 . عينة الدراسة الاستطلاعية.

4 . الخصائص السيكمترية للأداة



## 1. تمهيد :

إن الجانب التطبيقي هو الواقع الحي والطابع الجاد من كل دراسة، خصوصا إذا تعلق الأمر بالأمر الاقتصادي، بتقديم حقائق علمية صريحة تدعم معلومات نظرية أو تنفيها، إذ يمكن اعتبارها مرجع يستند عليه في الدراسات، ولما لا في الإحصائيات الوطنية حول العلاقة بين التكنولوجيا الجديدة والأداء للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي.

لهذا سنعرض في هذا الفصل على أهم عناصر الدراسة الاستطلاعية من أهداف وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية.

## 2. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه حتى يتم مراعاة ذلك في اختيار عينة الدراسة الأساسية.
- تحديد وضبط أدوات جمع البيانات
- التأكد من السلامة اللغوية لأدوات الدراسة
- الاطمئنان على مدى صلاحية أدوات الدراسة في قياسها لما صممت له في الدراسة الأساسية ويعني ذلك قياس الخصائص السيكومترية للأدوات.

## 3. عينة الدراسة الإستطلاعية:

تمثلت عينة الدراسة الإستطلاعية في واحد و ثلاثين (31) عاملا سنة 2014، تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 50 سنة بمتوسط حسابي قيمته 34 سنة، ولهم أقدمية اقصاها بمعدل 15 سنة وأدناها بمعدل سنة واحدة، و بمتوسط حسابي قيمته 7 سنوات؛ كان اختيار العينة بطريقة عشوائية من شركة إنتاج الكهرباء بتيارت "SPE TIARET" شركة تابعة لسونلغاز .

و الجداول التالية توضح خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67.7%	21	ذكر
32.3%	10	أنثى
100%	31	المجموع

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أما عن توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن، فموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم ( 02 ) توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
%51.61	16	أقل من 34 سنة
%48.38	15	أكبر من 34 سنة
%100	31	المجموع

أما عن توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الدرجة العلمية فموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة الوظيفية
%12.9	4	اطار مسير
%41.9	13	اطار
%12.4	6	اطار سامي
%25.8	8	عون تحكم
%100	31	المجموع

أما عن توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الدرجة العلمية ، فموضح في الجدول الآتي:

الجدول (04) يوضح خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة العلمية
%32.3	10	ليسانس
%61,3	19	شهادة بكالوريا
%6.5	2	ما بعد التدرج
%100	31	المجموع

الجدول رقم ( 05 ) توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية :

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
%48.39	15	أقل من 7سنة
%51.61	16	أكبر من 7سنة
%100	31	المجموع

• أدوات جمع معطيات الدراسة:

إن ما تقتضيه منهجية كل بحث علمي ، لأي دراسة من تقديم إشكالية للبحث وفرضيات وطبيعة الهدف من الدراسة ، تفرض إنتقاء الأداة لجمع البيانات والمعلومات ، والتي تأخذ عدة صور: المقابلة، الإستبيان، الملاحظة، الاختبار.

✓ الأداة الأولى: الإستبيان

نظرا لرغبة الطالب في دراسة السلوك الأدائي للمورد البشري وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بما تخلفه من نتائج هذه الأخيرة على أداء المورد البشري ، باعتباره الأكثر إحتكاكا بها، وبآثارها في القرن الواحد والعشرين ما أدى بنا إلى إعتقاد إستبيان كأداة للدراسة لما له من دور في قياس الفرضيات ، وتحديد العلاقة بين المتغيرات ( تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،أداء المورد البشري ).

✓ الهدف من الأداة: الحصول على تقييم كمي لأداء للمورد البشري، عند إندماجه بالتكنولوجيا الجديدة ، وتقصي طبيعة العلاقة بينهما، مع تحديد تأثيراتها على كل فرع من فروع إدارة الموارد البشرية ،والتعرف ما إذا كانت المؤسسة الجزائرية تعتمد على التكنولوجيات الجديدة، وتتعدى تعقيدها لتحقيق الريادة الإقتصادية، وكذا مدى جدتها في تلقين عمالها بكل ما هو جديد، لتجاوز فكرة الروتين والحصول على قيمة مضافة .  
ولبناء الإستمارة تم إتباع الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجال له صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى آخر له إرتباط بالمورد البشري و أدائه على مستوى منظمات الأعمال، أو ما يمكننا قوله بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أو إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إقتداء برواد هذه الأدبيات ، وكذا ما يتعلق بقياس وتقييم أداء العاملين بمجرد الإحتكاك بالتقنية الجديدة منها : عمر وصفي العقيلي(2009) ، محمد الصيرفي (2010،2008) ، برايان هوبنكنز (2007،2006) .....وغيرها.

الخطوة الثانية: الإطلاع والإستعانة بمجموعة من الدراسات الميدانية التي لها علاقة واضحة بمشروع بحث الطالب ، والتي تهدف إلى توضيح العلاقة بين رأس المال البشري والتكنولوجيات الجديدة ، وبالخصوص أثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مثل دراسة قشنيطي منيرة(2011-2012)، والدراسة التي قام بها حميد علوان(2010-2011) ، إلى جانب دكتوراه فندوشي ربيعة (2012-2013).

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ودراستين حول الموضوع ، الأولى على يد بوجعادة إلياس (2005-2006) ، و الثانية فمن إعداد حياة صغيور (2009) .

**الخطوة الثالثة:** إجراء مقابلتين مع أحد مديري دائرة بالمقاطعة الجهوية للوقود بتيارت ، وذلك من أجل تحديد المحاور الأساس لبناء الإستبيان، وبعد التعرف على طبيعة الموضوع المعالج تمحورت المعلومات المقدمة حول مدى توافر الثقافة الإلكترونية على مستوى المقاطعة وإجراء دورات تكوينية بهذا الخصوص ،وقدم السيد خليل أيضا بعض المعلومات حول استخدام مصلحة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات ، من خلال متابعة ملفات الموظفين أوتوماتيكيا بواسطة برامج خاصة بتسييرهم ، وفي حالة وجود أي جديد يطرأ يتم تعديلات بسيطة على ملف الموظف المعني، بطريقة ذكية وسريعة مع إستثناء اللجوء إلى الملفات (ورقية) عند الضرورة القصوى كالمتابعات القضائية والعقوبات كونها لا تزال تتعامل بالمبدأ "الثقة في الوثيقة".

وباعتبار المقاطعة جهوية وتتعامل مع سبع مراكز تجارية بولايات مختلفة، أبرز السيد مدير الدائرة بالأهمية القصوى للاتصالات عن طريق شبكات الأنترنت، الأنترنت ، والإكسترنات لتسهيل التعاملات سواء داخليا أو خارجيا مع المراكز التجارية وأشار أنهم متحصلون على شهادة الإيزو، والحفاظ على البيئة لذا فهم يسعون إلى تقليص استخدام الورق والفاكس.

وأضاف أن المؤسسة تسعى إلى القيام بمشروع هو قيد التجهيز لإنجاز أرشيف إلكتروني على مستوى الإدارة. وبناء على ما تقدم من معلومات تم الحصول على الأداة في شكلها الأولي والتي تحوي ست و أربعين فقرة موزعة على ثلاث أبعاد وهي:

- ✓ استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة
  - ✓ التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة
  - ✓ توطين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة والتطلع إلى تطويرها
- والملاحق (01) يوضح الشكل المبدئي للإستبيان وما يحويه من فقرات وانتمائها للبعد الخاص بها.
- كما تحوي على :

✓ **التعليمات:** موجهة إلى كافة العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية، لشركة إنتاج الكهرباء التابعة لسونلغاز بولاية تيارت ( SPE TIARET ) ، والذي يحمل ككافة الإستثمارات ديباجة وتقديم مختصر حول المطلوب من

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الدراسة ، وإثراء البحث العلمي و ما يليها من شكر لجزيل تعاونهم الكريم مع الأخذ بعين الإعتبار جانب السرية عند التعامل مع المعلومات.

✓ **البيانات:** مثل هذه الدراسة يحتاج إلى بيانات شخصية، وكذا بيانات ومعلومات حول المؤسسة باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقتضي درجة معينة من المستوى التعليمي وصفة الإلتحاق الدائم بالمؤسسة، وكذا ثقافة العامل حول التكوين في مجال استخدامه تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى الجنس و السن كمعيارين لمدى القدرة على التكيف و تقبل الجديد .

✓ **بدائل الإجابة:** تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي كبدايل للإستبيان والمتمثل في (دائما،غالبا،أحيانا، نادرا،أبدا) ، تم توزيع الدرجات التالية على السلم الخماسي (5) دائما(4) غالبا (3)أحيانا (2) نادرا (1) أبدا .

### ✓ **الأداة الثانية : البطاقة الفنية**

إن طبيعة الموضوع المعالج بعنوان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقته بأداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية ، دعى الطالب بالضرورة إلى إعداد بطاقة فنية عن المؤسسة ، باعتبارها المادة الخام التي تقدم جملة المعلومات التي تساعد على كشف النقاب عن الصورة الحقيقية لها، وتضمنت مجموعة من الإستفسارات حول طبيعتها القانونية ونشاطها وما إذا كانت ذاتها تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنذ متى ؟ ، وذلك إلى جانب التقصي عن طبيعة الأقسام المعلوماتية و الأجهزة ومع من تتعامل في مجال الإلكترونيات والبرمجيات ، ناهيك عن طبيعة الشبكات المتوفرة على مستواها وعن اتصالاتها الإلكترونية بالفروع المختلفة لها وذلك لتحديد إلى أي مدى يتم اعتماد التكنولوجيا الجديدة على مستواها .

### **4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :**

**1- الصدق:** قصد التعرف على صلاحية الأداة والتأكد من مدى تحقيق الأداة للغرض الذي وضعت لأجله، تم الاعتماد في هذه الأداة على أكثر من نوع { الصدق الظاهري، صدق المضمون (الاتساق الداخلي) } وفيما يلي سنعرض الطرق المستخدمة للتأكد الخصائص السكومترية والنتائج المتوصل إليها:

#### **1-1- الصدق الظاهري: (صدق المحكمين)**

بعد الحصول على الإستمارة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين : أساتذة في مجال تخصص اقتصاد دولي "دكتور سدي علي" و اقتصاد التنمية " الأستاذ بن سعيد لخضر" ، تسيير و اقتصاد مؤسسات "بن حاج جلول ياسين" .

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بعد استرجاع استمارات التحكيم و مناقشة آراء المحكمين من حيث الإتفاق والإختلاف بحساب النسب المئوية لمدى قياس ووضوح الفقرات لأبعادها ، كما هو موضح في الملحق (2) الذي يتضمن تقديرات المحكمين، و شهدت الإستمارة شبه إجماع على صدق الأداة في ظل بعض التعديلات المقترحة والتي نوجزها في :

1. تعديل في عنوان البعد الأول باستبعاد مصطلح الإدارة ، وذلك لتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة الوظائف بالمؤسسة، وليس إدارة الموارد البشرية فحسب؛ للوصول إلى الأثر على الأداء للموارد البشرية ككل.

2. توحيد مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة الفقرات، وتعديلات من ناحية الصياغة والموضحة في الجدول رقم (06).

### الجدول (06) التعديلات بعد تحكيم الأداة.

الابعاد	تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة أو حذفها	الرقم	الفقرات	التعديل أو الحذف للفقرة
استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة	2	تعمل المؤسسة ضمن شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية	تعمل المؤسسة ضمن شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية	تملك المؤسسة شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية
	6	تعمل المؤسسة على سد النقائص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تعمل المؤسسة على سد النقائص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم كفاءات الموارد البشرية
	11	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق الاتصال الالكتروني	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق الاتصال الالكتروني	يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الاتصال الالكتروني
	12	قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحاباة والوساطة	قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحاباة والوساطة	قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحاباة والوساطة فيما يخص الأعمال الإدارية
	15	يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه بما يخدم اهداف المنظمة	يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه بما يخدم اهداف المنظمة	يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

21	ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من ادارة الموارد البشرية ادارة الكترونية	ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من ادارة الموارد البشرية ادارة الكترونية بحتة
26	ترى ان استراتيجية التحفيز والترقية في المؤسسة يسهم في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدلا من التدريب	تفضل المؤسسة سياسة التحفيز والترقية على التدريب في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال
28	يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء	يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
34	تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الاطار الفكري والتكنولوجيا الجديدة (تحسن أدائك بعد التكوين)	تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الاطار الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
38	تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري و التغيير التكنولوجي دلالة حتمية للتطلع والتطوير	تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري و التغيير التكنولوجي تدل على حتمية التطلع والتطوير
41	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء
44	تساعد المؤسسة موظفيها في حالة وجود مشاكل تقنية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
46	تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية على مستواها	تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها

بعد تحكيم الأداة حصلنا على الشكل النهائي للإستبيان و الموضح في الملحق رقم (03)، والذي تم النزول به إلى الميدان والمكون من أربعين (40) فقرة يضم ثلاث أبعاد.

**1-2- صدق الاتساق الداخلي:** قدر الإتساق الداخلي للأداة من خلال تقدير إرتباط الدرجة للفقرة على البعد، تبعا لذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

البعد الأول : جاءت الإرتباطات على الترتيب ( 0.39، 0.82، 0.64، 0.41، 0.68، 0.50، 0.66، 0.37، 0.45، 0.54، 0.58، 0.55، 0.39، 0.41، 0.37، 0.51، 0.47) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

البعد الثاني: (0.85، 0.50، 0.74، 0.73، 0.81، 0.74، 0.57، 0.74، 0.46،  
0.70، 0.81، 0.37) هذه المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية كلها عند 0.05.

البعد الثالث: الإرتباطات هي الأخرى دالة إحصائيا بين الفقرة والبعد وجاءت على الترتيب (0.55،  
0.89، 0.38، 0.72، 0.63، 0.69، 0.56، 0.39، 0.50، 0.60).

## النتائج

2-1- ثبات الإتساق الداخلي: ألفا كرونباخ: قدر الثبات بواسطة الإتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في الجدول (07) التالي:  
الجدول ( 07 ) يوضح معاملات ثبات الإستبيان حسب الأبعاد.

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد الاول	0.76
البعد الثاني	0.80
البعد الثالث	0.67

من خلال الجدول (07) يتضح أن معاملات الثبات لأبعاد الإستبيان تتراوح ما بين (0.67-  
0.80) وهي معاملات مرتفعة تعكس ثبات الأداة

## التجزئة النصفية: Split hafe

في هذه الطريقة تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين متساوين، الجزء الأول يشمل الفقرات الفردية وعددها  
(20) والجزء الثاني الفقرات الزوجية وعددها (20) ثم حساب معامل التجزئة وتصحيحه بمعامل  
سبيرمان براون ومعادلة جوتمان، والنتائج موضحة في الجدول ( 08 ) التالي:

الجدول (08) يوضح معامل التجزئة النصفية للإستبيان.

معامل التصحيح جوتمان	معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل التجزئة
0.74	0.74	0.58

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات مرتفع إذ بلغ 0.58 كما ارتفع بعد تصحيحه بمعادلتى  
سبيرمان براون وجوتمان إذ قدر بـ 0.74 وهذا ما يؤكد أن الأداة على قدر من الثبات.



أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

---

خلاصة: بالنظر إلى معاملات الصدق ومعاملات الثبات تبين لنا أن جميع المعاملات تميل إلى الإرتفاع، بما يحقق تمتعها واستيفاءها للشروط السيكومترية وبالتالي الإطمئنان لاستخدامها في جمع المعلومات.

### الفصل الثالث: دراسة حالة

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في شركة إنتاج

الكهرباء بتيارت

الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانيا : الدراسة الأساسية

1. تمهيد

2. عينة الدراسة الأساسية

3. الأساليب الإحصائية

## 1. تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المتبعة لتطبيق الدراسة الأساسية بالتطرق إلى عينة الدراسة الأساسية وكذا خصائصها ومختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الجوانب.

## 2. عينة الدراسة الأساسية وخصائصها :

تمثلت عينة الدراسة الأساسية في 189 عاملا من شركة إنتاج الكهرباء لتيارت ( SPE TIARET ) من أصل 230 عاملا بنسبة 82.17 % ، والتي تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة و 58 سنة وذلك بمتوسط 38 سنة ، في حين أقدميتهم كحد أقصى 26 سنة وكحد أدنى سنة واحدة و بمتوسط 10 سنوات . والجدول التالية توضح خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
78.3 %	148	ذكر
21.7 %	41	أنثى
100 %	189	المجموع

وفيما يخص توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن، فموضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم ( 10 ) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
56.62 %	82	أقل من 38 سنة
43.38 %	107	أكبر من 38 سنة
100 %	189	المجموع

و توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الدرجة الوظيفية فموضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 11 ) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة الوظيفية
10.6 %	20	اطار مسير
38 %	72	اطار
28.6 %	54	اطار سامي
22.8 %	43	عون تحكم
100 %	189	المجموع

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وهو يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الدرجة الوظيفية.

أما عن توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الدرجة العلمية ، فموضح في الجدول الآتي:

الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	79	%41.8
شهادة بكالوريا	99	%52.4
ما بعد التدرج	11	% 5.8
المجموع	189	%100

الجدول رقم ( 13 ) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية :

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10سنة	89	%47.09
أكبر من 10سنة	100	%52.91
المجموع	189	%100

### 3. الأساليب الإحصائية :

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS 17.0) مع استخدام

المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (%): وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : وذلك في الحصول على متوسطات الأبعاد.
- 3- تحليل التباين البسيط **ONE- WAY ANOVA**: لتحديد الفروق بين المستويات العلمية ، والدرجة الوظيفية .
- 4- اختبار (ت): لاختبار الفرضية الفرقية الخاصة بالجنس والأقدمية .
- 5- معامل ارتباط بيرسون: لتقدير الارتباط بين متغيري التدريب والأداء للمورد البشري

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

## تمهيد :

خصص هذا الفصل لعرض النتائج المتوصل إليها من التحليلات الإحصائية في جداول ثم قراءتها والتعليق عليها، وفق تسلسل الفرضيات إلى جانب مناقشتها في ظل الأطر النظرية والدراسات السابقة.

## عرض الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على :

يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه .

قبل التطرق إلى بحث صحة الفرضية العامة استوجب منا التأكد من مدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لقد تم دراسة الحالة على "شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (SPE Tialet)" وهي فرع من فروع الشركة العمومية الوطنية لنقل الطاقة وتسويقها "سونلغاز" باعتبارها ذات طابع تجاري تعمل على تزويد مختلف القطاعات الاقتصادية على المستوى الوطني بالطاقة الكهربائية ، والتي تم إنشاؤها سنة 1947 بتعداد 230 عامل والتي قامت بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ 1978.

و نظرا لأن شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( SPE Tialet ) تطمح لأن تكون تنافسية أكثر على المدى البعيد، وقادرة على مجابهة كل القيود، والتكيف مع كل جديد في دنيا الأعمال، وتحقق جدارة لم يسبق لها مثيل في حوض البحر الأبيض المتوسط.

إذن فهي تتبنى التكنولوجيات الجديدة وتسعى لتوطينها بالشكل المطلوب على مستوى جميع إداراتها، وهذا ما نلاحظه فعلا على مستوى الشركة من خلال البطاقة الفنية الموجهة إلى أحد المسؤولين في الشركة والمدعمة ببعض الشروحات من قبله والتي نوجزها على النحو التالي :

الشركة مجهزة بمستوى متطور من التكنولوجيا ، ومختلف الأجهزة الإلكترونية ويضم ثلاث فروع وهي : فرع الحاسب الآلي ، الأنترنت ، ومركز للمعلومات ، أنظر الملحق رقم (04) يمثل البطاقة الفنية للمؤسسة.

كما اتضح أنها تتبنى برمجيات متطورة منها :

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- "التبادل المفتوح" أو ما يعرف بـ "OX : Open-Xchange" باعتباره مجموعة عمل برمجيات ، تتمحور حول عدة وظائف هامة ضمن كل إدارة : من تخزين وتنظيم وكذا تبادل رزنامات الأعمال والمهام والإيميلات بين المستخدمين.
- **COSWIN 71** : من البرمجيات الجديدة التي تتعامل به الشركة ، بغية تلبية المتطلبات التقنية ، المالية والتنظيمية وحتى الهيكلية فيها ، وهو عموما من البرمجيات التي تلعب دور فاعل في تحسين كفاءة الأجهزة والمعدات ، وبالتالي تدنية التكاليف المتعلقة بالصيانة، مما يقدم فرصة تحقيق الأرباح ويسر اتخاذ القرارات ذات الطابع الإستراتيجي ، بما يقدمه من مؤشرات شديدة الوضوح في قطاع المالية و الجانب التنظيمي والفني على مستوى الشركة.
- كما تستعمل الشركة أحد التطبيقات الذي يسمح بنقل الرسائل و الملفات بين مختلف الوحدات، سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر، الأقراص أو الهواتف الذكية على نفس الشبكة المحلية السائدة في الشركة وهو "IPMSG".
- كما لا يفوتنا في هذا الصدد الإشارة أن الشركة تعمل ضمن إطار معلوماتي خاص بمجموعة سونلغاز "ELIT" ، اختصار للعبارة "El dzair Information Technology" وذلك باعتبارها القانون العام ، الذي يهدف إلى ترقية وتعزيز ثقافة حوكمة تقنية المعلومات ، لصالح شركة سونلغاز والمؤسسات التابعة لها من خلال النقاط الموضوعية من قبلها:
- وضع سياسات واستراتيجيات لنظم المعلومات.
- دراسة احتياجات تقنية المعلومات ووضع حلول سواء بالاندماج، التنمية، وأحيانا الصيانة أو الدعم.
- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول لمستوى الخدمة المتوقع والمرغوب في الآن ذاته.
- تحسين نظام إدارة العملاء وشبكات الكهرباء والغاز.
- إنشاء نظام متكامل خاص بإدارة الموارد البشرية ،المالية والمحاسبية.
- توفير قاعدة بيانات متطورة لحماية نظم المعلومات في المجموعة.
- تحديث وتوسيع الشبكات المعلوماتية السلكية واللاسلكية.
- إنشاء شبكة للاتصالات الهاتفية الخاصة ب IP تغطي جميع الهياكل المنتشرة في جميع أنحاء التراب الوطني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.emploitic.com/elit-el-djazair-information-technology>

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وفي هذا الخصوص يمكن الإشارة أن الشركة تمارس أعمالها اليومية بشكل دائم بواسطة منتوجات الشركة العالمية المتخصصة ببيع البرمجيات ، وأجهزة الشبكات والمعروفة بـ "CISCO" ، ووظيفتها الأساس هي تسهيل التواصل البيني بين الشبكات بواسطة بروتوكولات إتصال مختلفة ، أما عن بقية أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، فكل مرة مع شركة معينة وفقا لعقود ودفاتر شروط ، كباقي الشركات الإقتصادية في مجال شراء الأجهزة والمعدات.

وللتحقق من صحة الفرضية العامة تم الإعتماد على النسب المئوية للبدلين دائما وغالبا لكل فقرة تنتمي للبعد الأول، والمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري مع حساب الإنحراف المعياري للبعد والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) الذي يوضح النسب المئوية لفقرات البعد الأول :

الرقم	الفقرات	التكرار	النسب المئوية
1	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسيير الموارد البشرية	186	98.41%
2	تملك المؤسسة شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية	161	85.18%
3	تتفد مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والاتصال والبرمجيات	164	86.77%
4	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بمؤسستكم يزيد من كفاءة العمليات الإدارية .	153	80.92%
5	تستخدم إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق مرونة أكبر في العمل وتخفيف الضغوط المتعلقة به في مؤسستكم.	157	83.06%
6	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم كفاءات الموارد البشرية	163	86.24%
7	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تمكين العاملين في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار	154	81.48%
8	يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة استخدامها	157	83.06%
9	تضمن الاتصالات الالكترونية الجديدة الامن وجودة المعلومات للموظفين	155	82.01%
10	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات	156	82.53%
11	يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الاتصال الالكتروني	160	84.65%
12	فضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحابة والوساطة فيما يخص الأعمال الإدارية	152	80.42%
13	يكشف نظام معلومات الموارد البشرية على الحالة المعرفية و المهارية (الكمية والنوعية) للموارد البشرية	151	79.89%



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

14	تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على المراسلات عبر البريد الإلكتروني	132	69.84%
15	يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه	152	80.42%
16	تعتقد أن ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل العلاقات الإدارية ويزيد التقارب بين الموظفين	177	93.65%
17	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الموارد البشرية أدى إلى بروز ثقافة العمل الآني وامكانية السبق لمتخذي القرار	145	76.71%

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن النسب المئوية مرتفعة للغاية، والمتروحة ما بين 69.48% إلى غاية 98.41% كحد أقصى في استخدام المورد البشري للتكنولوجيات الجديدة على مستوى الشركة.

كما ويوضح الأثر البارز لاستخدامها في تنفيذ أعمالها الإدارية من خلال تقنيات المعلومات والاتصال والبرمجيات بنسبة 86.77%، وبروز العمل الآني بـ 76.71% فضلا عن إسهامها في تمكين الموظف وإشراكه في إتخاذ القرار بنسبة 81.48%.

وتشير البيانات على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على تسهيل العلاقات الإدارية، وزيادة التقارب بين الموظفين على مستوى المنظمة وذلك بنسبة 93.65%، وتضمن أمن وجودة المعلومات لصالح الموظفين بنسبة 82.01%.

كما يجب أن لا نغفل أن نسبة 84.65% مثلت قدرة الشركة على جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية عن طريق الإتصال الإلكتروني، كرد فعل في ترقية كفاءات الموارد البشرية بنسبة 86.24%. كما دلت النتائج أيضا على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تضيق الفجوة بين المستويات الإدارية، ما ساهم في القضاء على المحاباة والوساطة فيما يرتبط بالأعمال الإدارية بنسبة 80.42%. ورغبة منا في تأكيد الأثر ارتأينا المقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للبعد: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الأداء للمورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء لولاية تيارت، والموضحة في الجدول الموالي :

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المورد البشري :

السقف النظري	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري			استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
		الانحراف	المتوسط الحسابي	المجموع	
[85-17]	51	10.66	72.84	13767	

يبرز الجدول رقم (15) أن هناك فرق جلي للعيان بين إستجابة عمال الشركة والمقدر بـ 72.84 وذلك بانحراف معياري 10.66 تعبيرا عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركتهم على أدائهم مقارنة بـ 51 كمتوسط نظري .

### مناقشة نتائج الفرضية العامة:

وبعدما أثبتته النتائج المتوصل إليها في الجدولين رقم (14 و 15) من حقائق تعكس الأثر البارز لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ( SPE Tiaet ) ، من خلال تحسين أساليب الاتصال ، نقل البيانات وتوفير نمط إتصالي جماعي ، بواسطة الشبكات بين المستخدمين ما ساهم في تعزيز العلاقات والمصالح ، وبالتالي تحسين بيئة العمل وهذا النوع من التكنولوجيات المتطورة على مستوى الشركة خفف الضغوط العدة المترتبة عن الأعمال اليومية المتكررة والروتينية .

كما قضى على التداخل بين الوظائف وما يسببه من خلافات وكذا التماطل في إنجاز المهام وانتشار ما يسمى بالعمل الآتي ، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للموظف ويزيد من ثقته بنفسه وقدراته . وهذا ما اتفق و دراسة "عبدالرحمن القري" ( 2007 ) حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية أن هناك نتائج إيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المورد البشري تتعلق بترقية مستوى المسيرين من خلال المعلومات الدقيقة ، وتوفير الجهد والوقت وكذا مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة المعرفة وتوفير السرعة والكفاءة والجدارة الوظيفية وجودة المعلومات وأداء الوظائف وكذا مرونة الاتصال من خلال الشبكات .

وفي نفس الاتجاه توصلت "عزيزة عبدالرحمن العتيبي" ( 2010 ) في دراستها بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية إلى أن هناك إهتمام كبير لإدارة الموارد

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

البشرية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والوعي التام بأهميتها وأنه فعلا للخدمات الإلكترونية تأثير واضح على إدارة الموارد البشرية وكافة الفروع التابعة لها .

وقد برهنت "ياسع ياسمينة" ( 2010 ) دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الإقتصادي للمنظمة ، أن اتخاذ القرارات بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر جودة في القرارات، كما تعمل على تكريس الجهد البشري، وكسب الوقت بتقليل حركات الانتقال عبر المكاتب والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء .

كما تساهم الدقة في المعلومات ، وتفاذي التكاليف الناتجة عن كثرة الأخطاء والقضاء على كثرة الأوراق والإجراءات البيروقراطية ، وضيق أماكن العمل .

و أكدت الدراسة على أهمية المعلوماتية في الرفع من مقدار الشفافية والتقليل من فرص الفساد الإداري، والعمل الروتيني والرفع من المؤهلات إلى جانب تقليص المستويات الإدارية.

في حين بينت دراسة " شادلي شوقي " ( 2007 ) أن المؤسسات الجزائرية لم تندمج فعلا كإدارة إلكترونية نظرا لأنها جزء لا يتجزأ من نسيج إقتصادي متكامل، الذي لا يزال يخطو خطوات خجولة في الإرتقاء بالتكنولوجيا الجديدة، إلا أن هذا لا يمنع من أن لهذه الأخيرة أثر بارز في تخفيض تكاليف الإشهار ، وتداول المعلومات وتحسين صورة المؤسسة وجودة منتجاتها ، بالرغم أنه لم يتعدى 30% استخدامها لها .

ولطالما كان الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة قصوى لتحقيق الريادة الإقتصادية ومجابهة التحديات ، وخلق واقع إداري متميز لا يحتمل التأويل بتفسيرات مختلفة، والتأقلم مع هاته التقنيات ومدى تعقيداتها و الإدراك والوعي الكامل بها يوفر تقارب القيادات وارتباط الوظائف، ومهام الوظائف وظهور ما يسمى بالتخصص الوظيفي والأدوار المتجددة لكل موظف، لما لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من تأثيرات على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، بزيادة مستويات التنسيق والتفاعل بين الوحدات التنظيمية لضمان المرونة ورقابتها بفضل الأنترنت .

وصار امتلاك مهارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعامل مع شبكات الأنترنت التي توفر خدمات ذات طبيعة إلكترونية إتصالية كاملة ، جزء لا يتجزأ من مهام العامل ؛ فتغيرت ثقافة المؤسسة من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية ، ما يجنب حمل الوثائق الإدارية وتخزينها وقد ظهر هذا جليا في الدراسة الذي قام بها "ابراهيم بوسمغون" ( 2009 ) بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف والتي تناولت الدور الفاعل للمعلوماتية في التغلب على الصعاب وتسهيل العمل اليومي ،

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بتقليص استخدام مادة الورق، أتمتة المعلومات وسهولة خزنها والإحتفاظ بها مع توفير عنصر الطمأنينة، ويسر الإسترجاع بدقة عالية ، إلى جانب القيام بتسطير دورات تكوينية للتعامل مع الوثائق الرقمية .

بالإضافة إلى أن تحويل الأرشيف إلى الشكل الإلكتروني صار هدف كل مؤسسة في الآونة الأخيرة. إذ صار التحدي للمؤسسات الجزائرية، الإستثمار في العامل البشري باعتباره المحرك الفعال في تحقيق التنمية الإقتصادية ، الإجتماعية ، التكنولوجية وحتى التنظيمية بلا منازع ، بعدما كان يعد الحلقة الأضعف في مختلف القطاعات ، إلى جانب الإستثمار في التكنولوجيا وإقتصاد المعرفة وهذا بالضرورة ما يجعل من الشركة تنتقي بحرص شديد مواردها ، ولها منهاج رشيد في إستخدام هذه الموارد بطريقة تبتعد عن التبذير وسوء التسيير، وقد كشفت دراسة "شامي صليحة " ( 2009 ) حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين على أن للمناخ التنظيمي الذي يحمل العديد من الصور كالتكنولوجيا والقيادة ، الإتصال ، التمكين ، الحوافز ، الدور الفاعل في الإرتقاء بأداء الموارد البشرية على مستوى كل منظمات ، بمعنى أن البيئة السائدة في الشركة والتكنولوجيات المتوفرة هي مرتبط الفرص في تحقيق الأداء المتميز على مستواها.

### عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على:

- يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية باختلاف:

- الجنس.
- الأقدمية.
- المستوى التعليمي.
- الدرجة الوظيفية.

حيث سيتم عرض ومناقشة كل متغير على حدى:

أولا : حسب الجنس

تم التحقق من صحة هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار الفروق بين عينتين مستقلتين **T test**

**pour échantillon indépendants** حيث بلغ عدد الذكور 148 تقابلها 41 إناث ، والنتائج

موضحة في الجدول رقم(16)

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول ( 16 ) يوضح نتائج الفروق بين الذكور والاناث من حيث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

مستوى الدلالة	اختبار ت	الجنس						المتغير الأبعاد
		الاناث 41			الذكور 148			
		متوسط	الانحراف	خ المعياري	متوسط	الانحراف	خ المعياري	
0.000	4.03	2	12.81	67.12	0.77	9.44	74.43	أثر استخدام TIC
دال الفرق								

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن هناك فرق مقدر بـ 7.31 بين متوسطي الذكور والاناث في استجابتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأثر ذلك على أدائهم بانحراف معياري على الترتيب 9.44 و 12.81 بقيمة ذات 4.03 وهذا ما يؤكد أن الفرق دال على تباين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين الذكور والاناث ، ويجب الإشارة هنا أن الذكور هم الأكثر استخداما إستنادا إلى متوسط إستجابتهم لها والبالغ 74.43 بالمقابل 67.12 للإناث.

ويمكن تفسير هذا الفرق إذا رجعنا إلى طبيعة النشاط الإقتصادي للشركة ومكان تواجدها، وتمحور الفئة النسوية في الجانب الإداري أكثر منه عن الجانب التقني والتسيير للشركة، إلى جانب ما كشفت عنه بداية النتائج عن طغيان فئة الذكور على مستوى الشركة أكثر من الإناث . بالإضافة إلى الرغبة والثقافة لدى الذكور في تبني كل جديد لتسهيل الأعمال اليومية ، عكس المرأة التي تميل إلى الأعمال الروتينية وترضى بالوضعية الحالية عن التغيير .

ثانيا : حسب الأقدمية

تنص الفرضية على :

- يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية باختلاف الأقدمية في الوظيفة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية بالإعتماد على اختبار الفروق بين عينتين مستقلتين **T test pour échantillon indépendants** حيث بلغ عدد العمال ذوي أقدمية أكثر من سنوات 10 حوالي 100 عاملا ، بينما ذوو الأقدمية الأقل من 10 سنوات بعدد 89 عاملا والنتائج موضحة في الجدول رقم(17) .

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول (17) يوضح نتائج الفروق في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال باختلاف الأقدمية

مستوى الدلالة	اختبار ت	الأقدمية في الوظيفة						المتغير الأبعاد
		أكثر من 10 سنوات			أقل من 10 سنوات			
		متوسط	الانحراف	خ المعياري	متوسط	الانحراف	خ المعياري	
0.45	0.75	1.09	10.98	72.29	1.09	10.31	73.46	أثر استخدام TIC

تبين المعطيات المشار إليها في الجدول رقم (17) أن هناك تقارب واضح بين متوسطي المستجوبين من الشركة بقرابة فرق ضئيل جدا مقدر بـ 0.67 وهذا بالضرورة ما يدعونا إلى القول أنه لا توجد فروق في أثر الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باختلاف الأقدمية ، وذلك من خلال الاستدلال بقيمة ت المقدرة بـ 0.75 .

وبعد تحليلنا المتواضع لهذه الأرقام يمكننا القول أن الأقدمية أو ما يطلق عليه بالعمل في ضوء التجارب السابقة ، محدود الأثر مع إمكانية بروزها في موضع آخر يختلف عن الجو والقانون السائد في شركة إنتاج الكهرباء ، إذ يسود العمل الجماعي على مستواها ، كما أنها تشترط إتقان المترشح للوظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وهذا ما يؤكد عدم وجود الفروق ، فضلا عن ذلك ما يتسم به الجيل الجديد أنه محتك ومتشرب بالتكنولوجيا الجديدة .

بالإضافة إلى أن الشركة تعتمد إلى تكوين موظفيها بشكل دوري ومتواصل بما يتوافق والمستجدات، مع وجود مساحة للمرونة والمبادرة عند الضرورة مما ينفي فكرة الأقدمية وأثرها على الأداء في هذه الشركة .

ثالثا : حسب المستوى التعليمي : وتتص الفرضية على ما يلي :

• يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية باختلاف المستوى التعليمي.

وللتأكد من دلالة الفروق بين المستويات الثلاث ( ليسانس ، شهادة بكالوريا، ما بعد التدرج ) تم الإعتماد على الأسلوب الإحصائي تحليل التباين ANOVA المخصص لتحديد الفروق بين أكثر من متوسط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول (18) يحدد الفروق بين المستويات الثلاث للمستوى التعليمي من خلال ANOVA

مستوى الدلالة	النسبة الفائية	تقدير التباين	درجة الحرية	مربع مجموع	
0.00	5.08	554.59	2	1109.18	بين المجموعات
الفرق دال		109.03	186	20280.05	داخل المجموعات
			188	21389.238	الكلي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن هناك فرق دال بين المستويات الثلاث التعليمية "ليسانس، بكالوريا ، ما بعد التدرج" في أثر استخدام التكنولوجيا على أداء عمال الشركة، انطلاقا من قيمة النسبة الفائية المعبر عنها في الجدول بـ 5.08.

وبالرجوع إلى قيمة " شيفيه " للفروق بين المتوسطات للمستويات الثلاث، نجد أن الكفة تميل إلى خرجي ليسانس في أثر الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

بعدها أسفرت نتائج الجدول الفروق بين المستويات التعليمية لصالح حاملي شهادة ليسانس ، نفسر أن الكفاءة والقدرات المعرفية والفكرية لها دور في مسايرة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والإستفادة القصوى من مزاياها في ترقية أدائهم نظرا لما يملكونه من مستوى معين من التعليم ، وقدرتهم على الإستفادة من أفكار الآخرين وتطويرها ، للوصول إلى أفضل النتائج لتبني المشروعات الناجحة وخاصة بعدما تبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على ترقية مستوى التفكير من أجل التحليل والتقييم والتحديث وإيجاد الحلول .

رابعا : حسب الدرجة الوظيفية :

• يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية باختلاف الدرجة الوظيفية.

وللتحقق من صحة الفرضية التي تنص على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفقا للدرجة الوظيفية المقسمة إلى ( اطار مسير ، اطار ، اطار سامي ، عون تحكم) تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي تحليل التباين ANOVA وذلك لتحديد الفروق بين المستويات الأربع والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول (19) يحدد الفروق بين المستويات الوظيفي من خلال تحليل ANOVA

مستوى الدلالة	النسبة الفائية	تقدير التباين	درجة الحرية	مربع مجموع	
0.98	0.05	5.91	3	17.73	بين المجموعات
الفرق غير دال		115.52	185	21371.50	داخل المجموعات
			188	21389.238	الكلية

مما يبدو لنا وبمجرد النظر إلى الجدول أن تحليل التباين البسيط ينفي وجود فرق في أثر الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وفقا للمستويات الوظيفية الأربع "اطار مسير ، اطار ، اطار سامي ، عون تحكم " نظرا إلى القيمة المشار إليها في الجدول 0.05 .

يمكن أن نؤول النتائج المتوصل إليها في الجدول إلى طبيعة المسؤوليات ، والمهام الموكلة إلى كل موظف في مجال تخصصه الوظيفي ، وتلقيه لدورات تدريبية تصقل قدراته بما يتوافق والمنصب الذي يشغله ، مما يمنع من وجود ذلك الفرق في الأثر بين المستويات الوظيفية .

**عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة والتي فحواها ما يلي:**

تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (20) .

الجدول (20) يوضح معامل الارتباط بين التدريب واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	العينة
0,00	0.77	189

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط عال بين التدريب واستخدام التكنولوجيا المعلومات

والاتصال إذ قدر 0,77 ، وهي قيمة تشير إلى قوة الارتباط ويمكن تعميمها.

بعد تحليل الجدول يتجلى لنا أن للتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تنمية وتحسين أداء المورد البشري، لذلك سنحاول تحديد مدى إهتمام الشركة بالتدريب في هذا المجال من

خلال الجدول التالي:



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول (21) يوضح التكرارات والنسب المئوية للتدريب في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

النسبة المئوية	التكرار	التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة
91.53%	173	18 تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
77.24%	146	19 ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من إدارة الموارد البشرية إدارة إلكترونية بحتة
77.24%	146	20 تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
74.07%	140	21 تهتم مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها
77.24%	146	22 تشترط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها
74.07%	140	23 تفضل المؤسسة سياسة التحفيز والترقية على التدريب في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
74.60%	141	24 يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
75.66%	143	25 تبرمج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة
77.24%	146	26 تنظم المؤسسة فرقا للعمل لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب
76.19%	144	27 تعتمد المؤسسة على تنظيم حملات ترشيد وتوعية لضرورة التدريب على التكنولوجيات الجديدة
75.66%	143	28 تعتقد أن نجاح التدريب مسألة تتعلق بالجرأة الفكرية (القابلية والثقافة للمورد البشري ) أكثر مما تتعلق بالجدة والتغير التكنولوجي
78.30%	148	29 تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الإطار الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
86.77%	164	30 يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول تأكيد عمال الشركة بالإجماع على تخصيص المؤسسة لميزانية بغية تكوين موظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة 91.53%، حيث وبنسبة 94.2 % تلقوا تكويننا من أصل 189 عاملا في حين 5.8% فقط لم ينالوا أي قسط من التدريب ، سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو خارجها .

وذلك راجع لاهتمام الشركة بالتدريب الذي يظهر جليا في النسب المتقاربة في الإستجابات ، والتي تفوق نسبة 74% وهي تتراوح حسب الفقرات ما بين تركيز المؤسسة على التكوين عن بعد إلى جانب سياستها في وضع شرط إتقان إستخدام التكنولوجيات الجديدة عند التوظيف، وبرمجة الحصص التدريبية عند الضرورة سواء بعد اقتناء التجهيزات الجديدة، أو بعد التقييم لعمالها .

إذ يعد التدريب في المؤسسة جسرا حيويا بين استراتيجية الموارد البشرية ، وترقية أدائها وإرساء تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المنظمة لاستغلال فوائدها، والتي ذاتها تعمل بطريقة أو بأخرى على رسم المسار التدريبي ، و بناء السلم الوظيفي من خلال التعاقب في الأدوار الوظيفية ،

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

لكل عامل ما يكسبه فن تنويع الخبرات والثقة في شغل أي منصب يوجه إليه من قبل الإدارة ، باعتبار أن التدريب يصحح الفجوات التي تخلفها التكنولوجيا الجديدة و المتقدمة في الآن ذاته ، وذلك من خلال تحليل إحتياجات المنظمة نفسها .

فكان من الضرورة القصوى على كل مؤسسة أن تقيم التدريب ، وبمقتضى ذلك تتولى كيفية إعداد الملف التدريبي ووضع عقود خاصة له مع بعض الموظفين، وتعمل جاهدة على تهيئة البيئة التدريبية ، ما يساعد على تبادل الخبرات ، باعتبار التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك ما كشفته نسبة الإستجابة فيما يخص هذا الجانب و المقدره بـ 86.77 % ولقد أشارت في هذا الجانب دراسة **فضيل أحمد عبد القادر القردوح** " والتي كان عنوانها أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية "إلى الإيجابيات التي تخلفها الدورات التدريبية كأثر على أداء الموارد البشرية وقد أثبتت الدراسة أيضا أن الأغلبية لم تتلق تدريبات حول التقنية الجديدة مما أدى إلى ضعف النتائج على موظفي ميناء بنغازي بالرغم من الوعي الكامل بالأجهزة التقنية وشبكات الأنترنت وفوائدها.

في حين أكدت دراسة **مراد رايس (2006)** على ضرورة التدريب كملاذ لها في الإستغلال الأمثل والأحسن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف تطبيقاتها، إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها في دراسته كون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى، وكذلك إلى ضعف التأهيل لدى المورد البشري في استخدام هذه التكنولوجيا وقلة البرامج التكوينية. قد يعود هذا الضعف إلى عدة جوانب تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة سواء الداخلية تحت مظلة المناخ التنظيمي لها أو البيئة الخارجية.

وفي هذا السياق كشفت دراسة **شامي صليحة (2009)** عن أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين على أن للمناخ التنظيمي الذي يحمل العديد من الصور كالتكنولوجيا والقيادة ، الاتصال ، التمكين ، الحوافز ، الدور الفاعل في الإرتقاء بأداء للموارد البشرية على مستوى كل منظمات . في حين أثبتت دراسة **"سميرة مطر المسعودي"** أن المعوقات الإدارية أي القيادة وتعنت رؤساء الأعمال ، من أهم المعوقات في تطبيق إدارة إلكترونية إلى جانب المعوقات المالية ، والبشرية وأخيرا التقنية بمعنى أن الثقافة الإدارية متعنتة في التخلي عن التسيير التقليدي، وترفض الجدة وطابع التغيير وأنه مهما توفرت التقنية والتجهيزات لا يمكن أن نقول عن الإدارة إلكترونية.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عرض ومناقشة الفرضية الرابعة: والتي تنص على ما يلي:

- تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارة الإلكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال .
- ولتقصي تطلعات الشركة في تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها، تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لفقرات البعد لأقوى بديلين (دائما وغالبا) .
- الجدول (22) يوضح تطلعات الشركة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

النسبة المئوية	التكرار	توطين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة والتطلع إلى تطويرها
86.24%	163	31 تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديرا بالثقة يحتاج التطوير
73.01%	138	32 تعتقد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات
79.36%	150	33 تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري و التغيير التكنولوجي تدل على حتمية التطلع والتطوير
73.01%	138	34 تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها
80.42%	152	35 تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيها
76.19%	144	36 تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء
78.30%	148	37 تطمح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الإلكترونية لتسهيل العمل
75.13%	142	38 توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
76.19%	144	39 تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها
73.01%	138	40 تسعى المؤسسة لأن تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها

يتضح من خلال الجدول (22) أن الشركة ترى أن تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مشروع يستحق الثقة بنسبة 86.24 %، وبنسبة مقدرة ب 80.42 % تتمثل في رأي العمال بشأن أن أجهزة الحاسوب المتواجدة فعلا في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيها ، كما يتضح أيضا أن للشركة نظرة في تكثيف مواقعها الإلكترونية لتسهيل العمل بنسبة 78.30 % وهي تسعى لأن تكون مركزا لاستقطاب الخبرات وبرمجة دورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة مقدرة ب 73.01%.

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إن خطة المؤسسة في تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع إداراتها، وتوطين الأعمال الإلكترونية كمنهج إداري، في خضم الثورة المعلوماتية الحاصلة في القرن الحادي والعشرين كبرهنة منها على المرونة، وشدة التكيف مع المستجدات، إذ يعد هذا مشروعاً يستحق التقدير لما له من دور في تعزيز أداء الاقتصاد الوطني و المؤسسات والإدارية الجزائرية، و تحسين مستوى الخدمات و منحها طابع الجودة؛ وتطوير أساليب التنظيم وتقليل المستويات الإدارية وسهولة الاتصال الأفقي، باعتباره يكسب كل عامل حق التواصل بالقيادة مباشرة دون وسيط، من خلال جعل الإدارة الإلكترونية بحتة وتجهيزها بكافة متطلباتها من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن أمثلة التطلعات في توطين التكنولوجيات الجديدة في المؤسسات الجزائرية ما جاء في اجتماع مجلس الوزراء الذي انعقد في ديسمبر 2012، والذي دعا فيه رئيس الجمهورية الحكومة إلى مواصلة الجهود المبذولة في سبيل "ربط بلادنا بالاقتصاد الجديد القائم على الاستعمال المتنامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال"، "ويجب أن تتمحور هذه الدينامية بوجهة خاصة حول ترقية الوصول إلى الأنترنت ذي التدفق العالي و العالي جدا لفائدة المواطنين و الكيانات الاقتصادية؛ و كذا الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في إطار برنامج الحكومة الإلكترونية الجزائرية « e- Algérie »، كدليل قاطع في انتشار مثل هذه الأفكار والسعي لترسيخها في الاقتصاد الوطني الجزائري<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل وفحواه معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية فعلا، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على شركة إنتاج الكهرباء لولاية تيارت، والتي أظهرت وبشكل بادي للعيان مدى اعتمادها على الطابع الإلكتروني في تسيير إدارتها للموارد البشرية ما ينعكس إيجاباً على أداء المورد البشري من رفع لفعاليتته وكفاءته، وتحقيق مرونة أكبر في العمل، ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة، وتتفادى نقاط الضعف وتكون أكثر تنافسية في دنيا تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال سيدها وصاحب الكلمة الأولى والأخيرة فيها.

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

## الخلاصة العامة:

لقد كان من إفرازات المنهج الرأسمالي والتحول نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، طغيان الطابع الإلكتروني على كافة الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وكذا التنظيمية، والذي أصبح خاصية العصر.

لما تلعبه هذه التكنولوجيات الحديثة من دور فاعل، إذ صار هاجس كل منظمة ليس تعميم استخدامها فحسب، وإنما توطئتها بالشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها، من خلال رفع مستويات الأداء الاقتصادي عامة، وأداء المورد البشري خاصة، ولا سيما إذا تم استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجيهها توجيهها فاعلا في إطار النمو الاقتصادي، وضمن الأهداف الكبرى في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

إذ أصبح التماشي ومجريات العصر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية، وقد يكون هذا المنهاج محاولة جادة للمؤسسات الجزائرية في بناء قاعدة حقة تحقق تأهيل المورد البشري، وفي الآن ذاته تسلك سياسة صارمة لتكوين عمالها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، وتضع شروطا في إتقانها كأهم البنود في التوظيف من جهة أخرى، وذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيها.

هذا ما يجعلنا نقول أن: التنمية للمورد البشري بحاجة الى إرادة مدركة لأمرين اثنين:

أولهما: ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

و ثانيهما: تسطير دورات تكوينية لسفلة القدرات.

من أجل جني ثمار ذلك في انتشار ثقافة العمل الآني، وتسهيل كافة العمليات الإدارية بكفاءة وبطريقة إلكترونية تضمن شفافية، وأمن وجودة المعلومات، وتتعدى صفة الورقية وتكدساتها، إلى جانب تحقيق مرونة أكبر في العمل وتضييق الفجوات في المستويات الإدارية، ما يوفر التقارب الوظيفي وتمكين الموظف من اتخاذ القرارات من جهة والتخصص من جهة أخرى عن طريق التدريب. ولم يعد هذا من قبيل الصدفة أن تكون شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، إحدى الأمثلة الحية عن المؤسسات الجزائرية، التي تتناغم فيها التحديات بين اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبين ترقية المورد البشري، وتنمية أدائه من خلال بلورة أفكار واعية، ومدركة حقا لما للتكنولوجيات الجديدة من أثر بارز للتكيف ووتيرة المتغيرات، لتحقيق ميزة تنافسية عظيمة سواء من المورد البشري

المؤهل أو التجهيز الفخم من التكنولوجيا كصورة عصرية لمؤسسة جزائرية ، تسعى إلى تحويل إدارتها إلى إدارة إلكترونية بحتة للموارد البشرية.

### الإقتراحات:

إن النجاح الباهر الذي حققته المعارف الجديدة والتقنيات المتطورة ، والتي فتحت أبوابا عدة كانت موصدة في وقت قريب جدا ، صار نقطة تحول نقلت التقنية ونتائجها المرجاة من مجرد فرضية علمية إلى حقيقة موجودة فعليا ، فصارت تعمل جاهدة على إنجاز الأعمال ببسر وسرعة فائقة وبأخطاء تكاد تنعدم ، وكذا تحويل الوثائق إلى شكلها الرقمي المتعارف عليه حاليا ، والمنتشر بشكل ملحوظ من خلال الكتب الإلكترونية والمكتبات الافتراضية هذا من الناحية الوظيفية ، وتسهيل التواصل بين مختلف الفئات في مجال العمل وكذا الحياة اليومية من جانب العلاقات.

وبناء على هذا و من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها ارتأينا تقديم هذه الإقتراحات :

1. توسيع البنية التحتية للاتصالات وتطويرها بشكل أكبر للتلاؤم ومتطلبات العصر، باعتبار أن دورة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصيرة جدا .
2. تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني ، سواء الخدماتي منها أو التعليمي ، وعدم الإكتفاء بالجانب الإقتصادي فحسب.
3. التزام الإدارة العليا بضرورة التغيير ، وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، والتي تضمن استمرار العمل بأداء راقى لمواردها البشرية ضمن الاستراتيجية الكلية لها .
4. اعتماد أساليب تمكن من معرفة المشكل قبل حدوثه فيما يتعلق بحالات التلف الذي يصيب الأجهزة الإلكترونية بطول الإستخدام ، وتوافر ما يطلق عليه بالأنظمة القادرة على إصلاح نفسها واعتبارها مشروع يمكن تحقيقه وليس مجرد أفكار.
5. توعية الموظفين والتدرج في زرع ثقافة تقبل التجديد في الأساليب المستخدمة لإدارة الموارد البشرية ، بمعنى تعميم أفكار نشر إدارة إلكترونية على كافة العمال بكافة مستوياتهم.
6. إدراج برامج تدريبية تتخللها حصص يغلب عليها الطابع النفسي لتغيير نظرة الإناث إلى حب التطلع بدلا من الإكتفاء بالجانب الروتيني في مختلف أعمالها الوظيفية.
7. الاهتمام بنظام الحوافز لما لها من أثر على الحالة النفسية ، في تدعيم القدرات وترقية الأداء للمورد البشري.
8. تخطيط برامج تكوينية تتماشى وظروف عمل الموظفين، لتفادي ازدحام العمل وعدم وجود فرصة للالتحاق بالدورات التدريبية، إلى جانب تكثيفها من أجل الوصول للأهداف المرجوة.
9. استقطاب والاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل إقامة

## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دورات تكوينية عملية وليست نظرية مما يشحن الثقة في نفسية العمال.

ويمكن القول أن كل فكرة تقدم لنا يجب البحث فيها ودراستها بشكل جاد و معمق ، ولعل السطحية المعالجة أحيانا وندرة الأبحاث والدراسات العلمية المستفيضة التي تتطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية أحيانا أخرى ، يجعلنا دائما بحاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لاختبار مدى فاعلية التقنيات على جميع المستويات وكافة الإدارات على المستوى الوطني. كما نود أن ننوه أن ما تم عرضه في هذه الدراسة ما هو إلا خطوة يتوجب العمل فيها ، وحلقة لعمل مازال جاريا في مجال التقنيات الجديدة والموارد البشرية ، باعتبار النظرة المستقبلية ما هي إلا توقع لما توصلنا إليه اليوم.

## قائمة المراجع:

### • باللغة العربية:

#### ❖ الكتب :

1. أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2000.
2. الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الرياض، 1999.
3. اسماعيل عبد الحكم بكر، المعلوماتية قوة اقتصادية- النمو.. التغيير.. التكنولوجيا - العربي للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2012.
4. أشوك شاندا ، شالبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2002.
5. باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006.
6. برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ، مصر، 2006.
7. برايان هوبنكنز، جيمس ماركهام ، الترجمة خالد العامري الادارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ، مصر، 2007.
8. بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن ، 2008.
9. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين )،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
10. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ،دار الياقوت للنشر والتوزيع، ط 1 ، الاردن ، 2011.
11. زويلف الهدى حسن، إدارة الأفراد ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2003.
12. زين الدين فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة، 1996.
13. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2001.
14. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، الاردن، 2007.
15. حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1، عمان، 2000 .
16. حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2007.
17. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن، 2011.
18. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط ، الازارطة، 2008.
19. ياسين سعد، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.



20. كامل بربير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ،دار المجد للنشر والتوزيع، ط1،بيروت، 1997.
21. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض ، 2001.
22. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية، 2008.
23. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للتوزيع والنشر، ب ط ، اسكندرية ، 2010 .
24. محمد جمال الكفاني ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة ، 2007.
25. محمد عثمان حميد ، حمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1986.
26. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي ،المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن ، 2011.
27. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .
28. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الاردن، 2005.
29. نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين الجواد ،تطور ادارة الموارد البشرية -المفهوم الاستراتيجي -الموقع التنظيمي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن ، 2010.
30. سونيا محمد البكري ، ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط ،الاسكندرية، 2001.
31. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 10011،9000،دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995.
32. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الاردن ، 1998.
33. ستان ديفيس، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة ،مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط 1،ابو ظبي ، 2004.
34. عبدالباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ،الاردن ، 2010.
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
36. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، ط1،عمان ، 2008 .
37. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية- نظرة استراتيجية- دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
38. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

39. علاء عبد الرزاق السالمي ، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ب ط ، الاردن ، 2010.
40. على السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار الرقباء، 1998.
41. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، 1984.
42. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005.
43. عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2 ، الاردن ، 2009.
44. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
45. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ب ط ،الاسكندرية ، 2000 .
46. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001.
47. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الاسكندرية ، 2005.
48. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود طوباسي ،الاتصال و العلاقات العامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1،الاردن ، 2005.
49. ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،الجامعة الثقافية، الازاريطة ، 2009.
50. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا "مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
51. Misra R. N.، ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1 ،الاردن ، 2011.

#### ❖ المذكرات والأطروحات :

1. ابراهيم بوسمغون، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف، علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة ، نوفمبر 2009.
- <http://bu.umc.edu.dz/opacar/theses/bibliotheconomie/ABOS2947.pdf>
2. اسماعيل مناصرية ، رسالة ماجستير حول دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، تخصص ادارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2003-2004.
- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/20109>
3. الصالح جيلح، رسالة ماجستير بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2004-2006.
- [http://dc268.4shared.com/download/1sOm\\_4W3/\\_rar?tsid=20130128-220412-57fbee38](http://dc268.4shared.com/download/1sOm_4W3/_rar?tsid=20130128-220412-57fbee38)
4. أفنيني عقيلة، رسالة ماجستير حول إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة ،تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007.

<http://dc299.4shared.com/download/QLk9vbD9/.rar?tsid=20130128-212402-fd0ea321>

5. باباه ولد سيدن ، رسالة ماجستير حول دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، تخصص ادارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010-2009 .

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/787/1/babah-Sidane.pdf>

6. بوجعادة الياس ، رسالة ماجستير بعنوان تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة 20 اوت 1955 ، 2006-2005.

[http://www.univ-](http://www.univ-skikda.dz/theses_Memoires/Fac_Ecomon_Com_Gest/memoire_bouja3ada.pdf)

[skikda.dz/theses\\_Memoires/Fac Ecomon Com Gest/memoire bouja3ada.pdf](http://www.univ-skikda.dz/theses_Memoires/Fac_Ecomon_Com_Gest/memoire_bouja3ada.pdf)

7. بن سعيد لخضر ، رسالة ماجستير بعنوان التطور التكنولوجي واثره على التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر ، تخصص اقتصاد وتنمية ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2010.

8. بن عيسى ق ، دور المورد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، جامعة المدينة ، 2007.

<http://dc352.4shared.com/download/8xK8-7SN/.rar?tsid=20130128-220203-a4e4bd0e>

9. بوخاوة اسماعيل ، عطوي عبد القادر ، التسويق والتجارة الالكترونية ، جامعة فرحات عباس سطيف .

<http://d.scribd.com/docs/1jvw2lg084b8ztkfhvr3.pdf>

10. بسمه أحما براهيم أبو زايد ، رسالة ماجستير بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ، تخصص إدارة الأعمال ، قطاع غزة ، 2008.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83369.pdf>

11. حياة صغيور ، رسالة ماجستير بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة :الجامعة الافتراضية السورية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، 2009.

<http://www.tahasoft.com/books/065.doc>

12. حميد علوان ، دكتوراه بعنوان أثر الاهتمام بالموارد البشرية في تحسين أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، تخصص تخطيط ، جامعة الجزائر ، 2010-2011.

13. طارق نائل هاشم ، دكتوراه حول دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، تخصص فلسفة في التسويق ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2006.

<http://www.philadelphia.edu.jo/academics/thashem/uploads/thesis.pdf>

14. ياسع يسمينة ، رسالة ماجستير بعنوان دراسة اقتصادية قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة بومرداس ، 2010.

15. ياسر هديب رضوان ، رسالة ماجستير حول أثر تصميم برنامج كمبيوتر متعدد الوسائط في تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحصيل والاتجاه نحوها لدى هيئة التدريس بكلية فلسطين التقنية ، جامعة عين الشمس ، 2008.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/86805.pdf>

16. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال ، 2006.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69196.pdf>

17. مراد رايس، رسالة ماجستير بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML"، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.

18. مرال توتليان ، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة :تطور أم ثورة؟،المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية،لبنان ، ايلول 2006.

<http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/10123/1/1330516971/IT-dr.maral2.pdf%E2%80%8F#downloadarea>

19. مشعلي بلال، رسالة ماجستير بعنوان دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة فرحات عباس،سطيف ،2010-2011 .

<http://www.univ-ecosetif.com/bib/theses/150.pdf>

20. نور الدين شارف، رسالة ماجستير بعنوان التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية مؤسسة جواب فرع اتصالات الجزائر، تخصص التسويق، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2007.

<http://dc226.4shared.com/download/mzy8a1m4/.rar?tsid=20130128-220212-571aef67>

21. سميرة مطر المسعود، مذكرة بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية-الجامعة الافتراضية الدولية -المملكة المتحدة.

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-resources.pdf>

22. عبد الرحمان القرني، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007.

<http://www.univ->

[msila.dz/theses/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=19&Itemid=1](http://msila.dz/theses/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=19&Itemid=1)

23. عزيزون زهية، رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، 2006-2007 .

[http://www.univ-skikda.dz/theses\\_Memoires/Fac\\_Ecomon\\_Com\\_Gest/azioune\\_zahia.pdf](http://www.univ-skikda.dz/theses_Memoires/Fac_Ecomon_Com_Gest/azioune_zahia.pdf)

24. عزيزة عبد الرحمن العتيبي، رسالة ماجستير بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، 2010.

[http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe\\_03.pdf](http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_03.pdf)

25. علا أحمد عبد الهادي الزعانين، رسالة ماجستير بعنوان اثر التحول في نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في وزارة المالية الفلسطينية-الجامعة الإسلامية - ، تخصص محاسبة وتمويل ، غزة، 2007.

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Accountancy/3k.pdf>

26. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ،تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2011.

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Thesis-in-human-resources.pdf>

27. عماد أحمد إسماعيل ، رسالة ماجستير بعنوان خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى- الجامعة الإسلامية- ، تخصص إدارة الأعمال، غزة، 2011 .

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95142.pdf>

28. عريوة محاد، رسالة ماجستير حول دور بطاقة الداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين :ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة فرحات عباس بسطيف ، 2010-2011.

[www.univ-ecose.tif.com/bib/theses/163.pdf](http://www.univ-ecose.tif.com/bib/theses/163.pdf)

29. فاروق حريزي ، رسالة ماجستير حول دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2010-2011.

<http://www.univ-ecose.tif.com/bib/theses/167.pdf>

30. فدوى محمد رمضان، رسالة ماجستير بعنوان أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال ، 2009.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/87157.pdf>

31. فندوشي ربيعة ، دكتوراه حول محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي ، تخصص علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر، 2012-2013 .

32. فضيل حمد عبد القادر القردوح ، رسالة ماجستير بعنوان اثر المعلوماتية في اداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لا دارة ميناء بنغازي البحري-الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/The-impact-of-IT-in-the-performance-of-human-resources.pdf>

33. قديد فوزية، رسالة ماجستير بعنوان المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تخصص إدارة الاعمال ،جامعة الجزائر، 2005-2006 .

[http://dc305.4shared.com/download/KA2hHSFW/\\_\\_\\_\\_.rar?tsid=20130128-220453-8dfc0c46](http://dc305.4shared.com/download/KA2hHSFW/____.rar?tsid=20130128-220453-8dfc0c46)

34. قشنيطي منيرة ، رسالة ماجستير حول فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، شركة الخطوط الجوية الجزائرية، تخصص مجتمع المعلومات ،جامعة الجزائر، 2011-2012.

35. شادلي شوقي، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- جامعة قاصدي مرباح- ، تخصص علوم اقتصادية ، ورقة ، 2007-2008،

[http://bbekhti.e-ptaalim.info/trv\\_pdf/memoire\\_chadli.pdf](http://bbekhti.e-ptaalim.info/trv_pdf/memoire_chadli.pdf)

36. شامي صليحة، رسالة ماجستير بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "المحمد بوقرة "بومرداس، تخصص تسيير منظمات ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ، 2009-2010.

<http://bu.umbb.dz/ressources-electroniq/theses-n/science-economie-ar/CHAMI-Saliha.pdf>

## ❖ المجلات:

1. الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.

<http://rcweb.luedld.net/rc6/1-Daoui.pdf>

2. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

[http://www.ouargla-](http://www.ouargla-univ.dz/pagesweb/PressUniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R10/A1027.pdf)

[univ.dz/pagesweb/PressUniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R10/A1027.pdf](http://www.ouargla-univ.dz/pagesweb/PressUniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R10/A1027.pdf)

3. آمال بن شمسة، مقارنة بين تكوين الكفاءات وتحسين أداء الأفراد في العمل ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص :ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة عنابة.

[http://univ-](http://univ-ouargla.dz/Pagesweb/PressUniversitaire/doc/05%20Sciences%20sociales%20et%20Humaines/SSP/SSP01/02/SSP0113.pdf)

[ouargla.dz/Pagesweb/PressUniversitaire/doc/05%20Sciences%20sociales%20et%20Humaines/SSP/SSP01/02/SSP0113.pdf](http://univ-ouargla.dz/Pagesweb/PressUniversitaire/doc/05%20Sciences%20sociales%20et%20Humaines/SSP/SSP01/02/SSP0113.pdf)

4. بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد السابع، جامعة الشلف.

[http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles\\_Renaf\\_N\\_07/Article\\_13.pdf](http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_13.pdf)

5. بختي ابراهيم، شعوبي محمود فوزي ،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة ،مجلة الباحث ،العدد 07، 2009-2010.

<http://rcweb.luedld.net/rc7/21-30A2404910.pdf>

6. زاوي صورية ، تومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السابع ، جوان 2010.

<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360684238.3423%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9115.pdf>

7. ندى اسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22 ، 2009.

<http://www.bae-co.com/twtwiss/227.pdf>

8. سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2 ، 2010.

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/59--85.pdf>

9. ثامر كامل محمد ، العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم السياسية، العدد37.

### ❖ الملتيقيات:

1. باسم أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2009.

<http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m3/ar/3.pdf>

2. بوجميل أحمد، الملتيقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية حول أداء الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

3. بلعلياء خديجة ، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال ،الملتيقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة ،جامعة حسيبة بن بو علي ،الشلف.

<http://iefpedia.com/arab/wp>

4. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة استراتيجية، الملتيقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و10 مارس، 2004 .

5. هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية ،ملتيقي البحث العلمي، 1428 هـ.

<http://www.hrdiscussion.com/attachment.php?attachmentid=7530&d=1303565531>

6. محمد بوزهرة ،تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، الملتيقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و10 مارس، 2004.

7. مقران رفاع ، فاروق حريزي ، مداخلة في ورشة "تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل" المحور الثالث للتنمية المستدامة و ظاهرة البطالة بعنوان تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في التكوين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، 2011.

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012>

8. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004.

• **باللغات الأجنبية:**

❖ **الكتب:**

1. Churdon ,Sherman, Personnel management, south westen peplishin ,CO,USA, 1972.
2. Estelle Mercier ,Geraldine Schuidt ,Gestion des ressources humaines ,pearson education ,France, 2004.
3. FRENCH .W, the personnel management process ,human resource administration ,edition hongton migglin , CO , BOSTON, 1974.
4. Gil Philipe, E-formation ,Dunod , 2ème edition, paris, 2003.
5. G.B Davis et autres, systèmes d'information pour le management, éditions G .Vermette et Economica, vol 01, Paris, France, 1986.
6. Gode Fray darg Nuguyen ,Lentreprise numérique ,Economica , Paris , 2001.
7. Kenneth C .Laudon and Jane Price Laudon, Management Information Systems, Managing The Digital Firm, Prentice Hall, Ninth edition ,USA, 2006.
8. MICHAEL Armstrong , Performance management: key strategies and pratical guidlines,thomsonshore inc, 3 rd ed,United states, 2006.
9. Myriam BARNI manager une équipe à distance ,Edition d'organisation , Paris, 2003.
10. Michel Germani, l'Intranet , economica ,paris, 1998.
11. Olivier Pavie,Monter son réseau, Compus Press,Paris, 2007.
12. PIGROS .P.MYRES.C , personnel administration a point of viewand method eighth,edition mc ,growthill book .co .new york, 1961.
13. RUSSELL L.ACKOFF, méthodes de planification dans l'entreprise ,les éditions d'organisation, paris , 1973.
14. Sornet J, Information et système de gestion, ed technique plus, 1996.

❖ **المذكرات والأطروحات:**

1. Annie Chemla ,lafay ,Marie-Thérèse Deleplace ,Claire le Flécher,Julien Meimon, Sylvie Trosa, performance de la fonction ressources humaines :définitions et cadre d'analyse ,étude préparatoire, département recherche études ,veille-IGPDE ,France, 31 mars 2008.





4. <http://www.emploitic.com/elit-el-djazair-information-technology>

الملاحق

الملحق (1): يوضح الشكل المبدئي للاستبيان وما يحويه من فقرات وانتمائها للبعد

أولاً : استخدام ادارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					1. تعتمد المؤسسة التكنولوجيات المتطورة للمعلومات والاتصال لتسيير الموارد البشرية
					2. تعمل المؤسسة ضمن شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية
					3. . تتفقد مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والاتصال والبرمجيات
					4. توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يزيد من كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسة
					5. تستخدم إدارة الموارد البشرية التكنولوجيات الجديدة لتحقيق مرونة اكبر في العمل وتخفيف الضغوط المتعلقة به
					6.تعمل المؤسسة على سد النقائص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					7. يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تمكين العاملين في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار
					8. يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة استخدامها
					9. تضمن الاتصالات الالكترونية الجديدة الامن وجودة المعلومات للموظفين
					10. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات
					11. يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق الاتصال الالكتروني
					12.قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحاباة والوساطة
					13.يكشف نظام معلومات الموارد البشرية على الحالة المعرفية و المهارة (الكمية والنوعية) للموارد البشرية
					14. تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على مراسلات عبر البريد الإلكتروني
					15. يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه بما يخدم اهداف المنظمة

				16.تعتقد أن ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل العلاقات الإدارية ويزيد التقارب بين الموظفين
				17.توفر وسائل التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية أدى إلى بروز ثقافة العمل الآتي وامكانية السبق لمتخذي القرار
				18. تمنح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للسلطة العليا في مؤسستكم فرصة تحليل الواقع لصناعة الحاضر والمراعاة على المستقبل
				19. تساعد التكنولوجيات في المؤسسة على تفسير الظواهر وقراءة الأحداث لاقتراح الحلول عند الأزمات

### ثانيا: التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					20. تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					21. ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من ادارة الموارد البشرية ادارة الكترونية
					22. تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					23. تهتم مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها
					24. يرمي التدريب في المؤسسة إلى زيادة كفاءة المستخدمين
					25. تشترط المؤسسة اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها
					26. ترى ان استراتيجية التحفيز والترقية في المؤسسة يسهم في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدلا من التدريب
					27. تعتمد المؤسسة على استراتيجية في تحديد احتياجاتها من التدريب لموظفيها
					28. يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء
					29. يتم تقييم العمل بغرض التدريب على أساس روح المبادرة ونوعية العمل
					30. تبرمج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة
					31. تنظم المؤسسة فرقا للعمل لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب
					32. تعتمد المؤسسة على تنظيم حملات ترشيد وتوعية لضرورة التدريب على التكنولوجيات الجديدة
					33. تعتقد أن نجاح التدريب مسألة تتعلق بالجرأة الفكرية (القابلية والثقافة للمورد البشري ) أكثر مما تتعلق بالجدة والتغير التكنولوجي

					34. تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الاطار الفكري والتكنولوجيا الجديدة(تحسن أداؤك بعد التكوين).
					35. يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

**ثالثا: توطین استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة والتطلع الى تطويرها**

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					36.تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديرا بالثقة يحتاج التطوير
					37. تعتقد أن توطین الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات
					38. تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري و التغيير التكنولوجي دلالة حتمية للتطلع والتطوير
					39. تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها
					40. تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيها
					41. تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء
					42.تسعى المؤسسة إلى التحكم في استراتيجيات عالمية لتسيير الموارد البشرية
					43. تطمح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل
					44. تساعد المؤسسة موظفيها في حالة وجود مشاكل تقنية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					45. تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ادى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها
					46.تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتتشييط دورات تكوينية على مستواها

## الملحق (2): تقديرات المحكمين بالنسب المئوية لأداة الدراسة

### أولاً : استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة

الرقم	الفقرات	نسبة القياس	نسبة الوضوح
1	تعتمد المؤسسة التكنولوجيات المتطورة للمعلومات والاتصال لتسيير الموارد البشرية	% 100	%100
2	تعمل المؤسسة ضمن شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية	% 100	%100
3	تتخذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والاتصال والبرمجيات	% 100	%100
4	توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يزيد من كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسة	% 100	%100
5	تستخدم إدارة الموارد البشرية التكنولوجيات الجديدة لتحقيق مرونة اكبر في العمل وتخفيف الضغوط المتعلقة به	%66	%66
6	تعمل المؤسسة على سد النقص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	%100	%66
7	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تمكين العاملين في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار	100 %	100 %
8	يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة استخدامها	%66	%100
9	تضمن الاتصالات الالكترونية الجديدة الامن وجودة المعلومات للموظفين	%100	%100
10	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات	% 100	% 100
11	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق الاتصال الالكتروني	%66	%66
12	قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحاباة والوساطة	%100	%66
13	يكشف نظام معلومات الموارد البشرية على الحالة المعرفية و المهارية (الكمية والنوعية) للموارد البشرية	%100	%100
14	تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على مراسلات عبر البريد الإلكتروني	%66	66 %

66 %	%66	يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه بما يخدم اهداف المنظمة	15
%66	%66	تعتمد أن ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل العلاقات الإدارية ويزيد التقارب بين الموظفين	16
%100	%100	توفر وسائل التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية أدى إلى بروز ثقافة العمل الآني وامكانية السبق لمتخذي القرار	17
%33	%33	تمنح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للسلطة العليا في مؤسستكم فرصة تحليل الواقع لصناعة الحاضر والمراهنه	18
%66	%66	. تساعد التكنولوجيات في المؤسسة على تفسير الظواهر وقراءة الأحداث لاقتراح الحلول عند الأزمات	19

**ثانياً: التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة**

%100	%100	تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	20
%66	%66	ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من ادارة الموارد البشرية ادارة الكترونية	21
%100	%100	تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	22
%100	%100	تهتم مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها	23
%66	%66	يرمي التدريب في المؤسسة إلى زيادة كفاءة المستخدمين	24
%66	%66	تشرط المؤسسة اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها	25
%66	%66	ترى ان استراتيجية التحفيز والترقية في المؤسسة يسهم في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدلا من التدريب	26
%66	%33	تعتمد المؤسسة على استراتيجية في تحديد احتياجاتها من التدريب لموظفيها	27
%66	%66	يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء	28
%33	%33	يتم تقييم العمل بغرض التدريب على أساس روح المبادرة ونوعية العمل	29
%100	%100	تبرمج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة	30
%66	%66	تنظم المؤسسة فرقا للعمل لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب	31
%100	%100	تعتمد المؤسسة على تنظيم حملات ترشيد وتوعية لضرورة	32



		التدريب على التكنولوجيات الجديدة	
33	%66	تعتقد أن نجاح التدريب مسألة تتعلق بالجرأة الفكرية (القابلية والثقافة للمورد البشري) أكثر مما تتعلق بالجدة والتغير التكنولوجي	%100
34	%100	تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الاطار الفكري والتكنولوجيا الجديدة(تحسن أدائك بعد التكوين).	%100
35	%100	يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	%100

**ثالثا: توطين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة والتطلع إلى تطويرها**

36	%100	تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديرا بالثقة يحتاج التطوير	%100
37	%100	تعتقد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات	%100
38	%100	تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري و التغيير التكنولوجي دلالة حتمية للتطلع والتطوير	%100
39	%100	تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها	%100
40	%66	تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيها	%100
41	%100	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	%100
42	%66	تسعى المؤسسة إلى التحكم في استراتيجيات عالمية لتسيير الموارد البشرية	%100
43	%100	تطمح المؤسسة إلى تكثيف مواقعها الإلكترونية لتسهيل العمل	%100
44	%100	تساعد المؤسسة موظفيها في حالة وجود مشاكل تقنية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	%100
45	%100	تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها	%100
46	%66	تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية على مستواها	%33

### الملحق (3) : يمثل الشكل النهائي لاستبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الفاضل, سيدتي الفاضلة.....

إليكم أطيب التحيات.....

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان, الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي بغية جمع المعلومات الكافية لإعداد أطروحة بعنوان «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية» .

الرجاء من سيادتكم معاونتي في استيفاء الفقرات المشار إليها في هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلا في مؤسستكم وليس وفق ما ترونه مناسبا, وذلك للتوصل إلى النتائج العلمية المطلوبة, علما أن آراءكم ستكون موضع الثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة , فالاستبيان سيتعامل مع البيانات بشكل سري خدمة لحركة البحث العلمي.

مع الشكر والامتنان لتعاونكم معي.....

ضع علامة x في الإجابة الصحيحة

بيانات شخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن : .....

المستوى التعليمي : جامعي (ليسانس، مهندس)  شهادة (بكالوريا ، تقني سامي)  ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)

الأقدمية في الوظيفة : .....

الدرجة الوظيفية: اطار مسير  اطار  اطار سامي  عون تحكّم

الوضعية القانونية بالمؤسسة: دائم  مؤقت

هل سبق وأن لجأت إلى تكوين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟  نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، أين تم ذلك ؟ مركز تكوين موجود بالمؤسسة

مركز تكوين خارج المؤسسة

أولا : استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسيير الموارد البشرية					
2	تملك المؤسسة شبكة الكترونية تيسر تدفق المعلومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية					
3	تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والاتصال والبرمجيات					
4	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بمؤسستكم يزيد من كفاءة العمليات الإدارية .					
5	تستخدم إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق مرونة أكبر في العمل وتخفيف الضغوط المتعلقة به في مؤسستكم.					
6	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم كفاءات الموارد البشرية					
7	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تمكين العاملين في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار					
8	يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق الخاصة بالموظفين في دقة المعلومات وسهولة استخدامها					
9	تضمن الاتصالات الالكترونية الجديدة الامن وجودة المعلومات للموظفين					
10	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات					
11	يتم جذب المهارات الجديدة من الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الاتصال الإلكتروني					
12	قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على المحاباة والوساطة فيما يخص الأعمال الإدارية					
13	يكشف نظام معلومات الموارد البشرية على الحالة المعرفية و المهارة (الكمية والنوعية) للموارد البشرية					
14	تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على المراسلات عبر البريد الإلكتروني					

					15	يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه
					16	تعتقد أن ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل العلاقات الإدارية ويزيد التقارب بين الموظفين
					17	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الموارد البشرية أدى إلى بروز ثقافة العمل الآني وامكانية السبق لمتخذي القرار

### ثانيا: التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة

					18	تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					19	ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من ادارة الموارد البشرية ادارة الكترونية بحتة
					20	تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					21	تهتم مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها
					22	تشتتر المؤسسة اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها
					23	تفضل المؤسسة سياسة التحفيز والترقية على التدريب في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
					24	يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					25	تروج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة
					26	تنظم المؤسسة فرقا للعمل لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب
					27	تعتمد المؤسسة على تنظيم حملات ترشيد وتوعية لضرورة التدريب على التكنولوجيات الجديدة
					28	تعتقد أن نجاح التدريب مسألة تتعلق بالجرأة الفكرية (القابلية والثقافة للمورد البشري ) أكثر مما تتعلق بالجددة والتغير التكنولوجي
					29	تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الاطار الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
					30	يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### ثالثا: توطين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة والتطلع إلى تطويرها

					31	تعتبر المؤسسة مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جديرا بالثقة يحتاج التطوير
					32	تعتقد أن توطين الأعمال الإلكترونية منهج إداري يصلح لكافة المنظمات
					33	تعتقد أن نتائج العلاقة بين المورد البشري و التغير التكنولوجي تدل على حتمية التطلع والتطوير
					34	تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع إداراتها
					35	تعتقد أن أجهزة الحاسوب في المؤسسة كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية فيها
					36	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء

					تطمح المؤسسة إلى تكتيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل	37
					توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	38
					تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ادى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها	39
					تسعى المؤسسة لان تكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها	40

## الملحق (4) : يمثل البطاقة الفنية للمؤسسة.

ضع علامة : x في الإجابة الصحيحة  
معلومات حول المؤسسة

اسم المؤسسة:.....SPE TIARET.....

التصنيف القانوني:  عمومية  خاصة

قطاع النشاط.....اقتصادي تجاري.....

عدد العمال:.....230.....

تاريخ إنجاز المؤسسة : .....1947.....

تاريخ تبنيتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال :.....1978.....

ما طبيعة الأقسام المعلوماتية في المؤسسة ؟

قسم الحاسب الالي.  قسم الانترنت  مركز المعلومات

ما هو الممون الرئيسي للمؤسسة في شراء التقنيات الجديدة ؟

IBM  DELL  CISCO  ACER  HP

مستوى التكنولوجيا الجديدة المعتمد في المؤسسة :

سيء  متوسط  متطور

ما طبيعة الأجهزة المتوفرة في المؤسسة ؟

فاكس  هاتف ثابت  اشترك انترنت  أخرى

هل لمؤسستكم موقع على الانترنت ويريد الكتروني ؟

لا  نعم

نوع الشبكات المتوفر على مستوى المؤسسة : .الأنترنت ،الانترانت ،الإكسترانت .....

أعدت وقوع مشكل في إحدى الأجهزة ، يتم إصلاحها من قبل :

مصلحين من المؤسسة المصنعة  مصلحين من الشركة

