

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير

تحت عنوان

دور تكنولوجيا المعلومات في أداء الموارد البشرية

دراسة حالة في المركز الجامعي

بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

تحت إشراف :

أ. توزان

من إعداد الطالبتين :

❖ بوكردة سارة

❖ بلمو زهرة

لجنة المناقشة :

أ. توزان.....المركز الجامعي بلحاج بوشعيب .....مشرفا

أ.رحماني .....المركز الجامعي بلحاج بوشعيب .....رئيسا

أ. غرزي .....المركز الجامعي بلحاج بوشعيب .....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019



## شكر و عرفان

نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر من رسم لنا طريق العلم و قدم العون لنا الأستاذة الفاضلة و التي أشرفنا على هذا العمل " توزان " كما لا يفوتنا أن نشكر كل من مد لنا يد العون من بينهم الأستاذ " حولية " مشكورا على كل ما قدمه لنا من توجيهات و نصائح في سبيل إتمام هذا العمل بالصورة التي تليق بالبحث العلمي و تشرفه المكتبة الجامعية

ونسأل الله أن يجازيهم كل خير على صبرهم و تشجيعهم لنا على مواصلة الدرب في ظل كل الظروف التي مررنا بها ، فكانوا نعم السند لنا فلمم الشكر الجزيل و الشكر إلى كل الزملاء و الصديقات الدفعة 2018/2019 ، على دعمهم المعنوي لنا .



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أختي ما أملك في الدنيا أُمي الغالية  
حفظها الله و رعاها

إلى الروح الطاهرة أبي رحمه الله و جعل عملي هذا سراجا ينير روضة  
جنانه

إلى من أشد بهم أزرى إخوتي و أخواتي "فاطمة ، فتية ، علي ، جيلالي"

إلى الأعمام و الأخوال و جميع أبنائهم بدون استثناء

إلى من رافقوني المشوار الدراسي "نور الإيمان ، رقية ، هوارية ، أمينة  
، سارة ، شميصة "

كل من علمني حرفا ، و أخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم و المعرفة .

إلى كل عائلة "بلمو"

لكل من هم في القلب و نسامه القلم أهدي هذا العمل

زهرة

## إهداء

الى التي تسقط الألقاب في حظرتها  
أمي الغالية "زبيدة" حفظها الله  
الى الرجل العظيم الذي كد و جد لي وطني  
الى ما أنا عليه أبي رعاه الله و من عليه وافر الصحة "مومن"  
الى سندي و عمادي في الحياة إخوتي و أخواتي "صربينة"  
، حميدة ، زاهية "

الى زوجي العزيز " مصطفى " أطال الله في عمره  
الى جدتي "فاطنة" و "التالية" أطال الله في عمرهما  
إلى كتاكيت العائلة "هارون" "إيناس"  
الى الأستاذة الكرام الذين رافقوني المشوار الجامعي  
الى رفقاء درب الدراسة " شميسة ، زهرة ، زهيرة ، خيرة  
، حنان ، زينب ، خديجة ، إكرام "

الى من هم في قلبي و لم يذكرهم قلبي

## سارة

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات سريعة حققت تغيرات بنوية في المجتمع و الاقتصاد و الإدارة و هناك تشابه بين ما حدث في القرن الثامن عشر و التاسع عشر.

وسط هذه التحولات تعتبر الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات؛ والإعتماد المتزايد والمكثف نحو إستعمالها وتوظيفها بقوة تقريبا في كل الأنشطة البشرية ؛ والتيمان المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة . حيث شهدت تكنولوجيا المعلومات قفزات كبيرة في استعمالها فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات؛ وساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية أو إعلامية ومعلوماتية واحدة ؛ وجعلت العالم على الرغم من إتساع رقعته الجغرافية قرية صغيرة ؛ بما توحى بها كلمة قرية من علاقات قرابة وجوار ومحدودية في الزمان والمكان .

تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر الى ثبات وجودها وصيانة كيانها وذلك لما يستهدفه العالم من تغيرات كبيرة خاصة التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في المجال الإداري وإحتياج العالم ما يسمى بعصر العولمة؛ ومما لا شك فيه أن نجاح الموارد البشرية والإرتقاء الفعال بمستواها يتوقف على مدى تهيئة الأفراد وجعلهم أكثر مرونة للتماشي مع العصر ومتطلباته والذي كانت تكنولوجيا المعلومات من بين الأوجه الجديدة التي شهدها العالم في تغيراته .

كما قد يتوقف نجاح أنظمة المؤسسة الى حد كبير على وجود أدوات وأجهزة وتقنيات متطورة لتفعيل دورها من خلال تدريب مواردها البشرية بكفاءة وفعالية؛ مما قد يعكس مدى توظيف التقنيات التكنولوجية بأساليبها المختلفة في عمليات التنمية الخاصة بالموارد البشرية؛ والتي تتطلب توافر كوادر وإدارة أنشطة بشرية تستطيع أن تستوعب وتتكيف مع هذه التقنيات وتوظيفها بما يحقق الأهداف القريبة وبعيدة المدى .

واستنادا لما تقدم ورغبنا في برهنة ما حققه المركز الجامعي بتبنيه لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية؛ تبلورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي :

**ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في أداء الموارد البشرية بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت ؟**

لتوضيح معالم الإشكالية نطرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1 ماذا يقصد بتكنولوجيا المعلومات ؟

2 ما هي إدارة الموارد البشرية و ماذا نقصد بالأداء ؟

3 ما هو دور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت ؟

❖ **الفرضية الرئيسية :**

● تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء الموارد البشرية .

❖ **فرضيات الفرعية :**

للإجابة على الأسئلة السابقة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة ووضع و اختبار صحة مجموعة من

الفرضيات نصوصها كما يلي:

1: يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه .

❖ **دوافع إختيار الموضوع :**

- إن الصبغة الإلكترونية التي باتت تطبع على كافة التعاملات في مختلف الميادين؛ والإنتشار المذهل

لإستعمال تكنولوجيا المعلومات؛ في جل المؤسسات أحد أهم الأسباب في إختيار الموضوع .

- الى جانب الرغبة الذاتية في معالجة موضوع الموارد البشرية ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بها

؛وكذا تسليط هذه الدراسة على المركز الجامعي الذي إعتد على تكنولوجيا المعلومات في تسيير إدارته .

- الرغبة في معرفة كيف يمكن الإستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات وإستعمالها في عملية إتخاذ القرار

بالمؤسسة ومن ثمة دوره في تفعيل أداء الموارد البشرية .

- ميولنا الى المواضيع الحديثة الخاصة بالتكنولوجيات الجديدة .

❖ **أهمية الدراسة:**

تعد دراسة تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية من الدراسات الهامة للاعتبارات

التالية :

1: تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول مؤسسة من مؤسسات التعليم التي تعد مصدرا للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع باحتياجاته .

2: السعي لإبراز فائدة و جدوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين و تنمية الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت

3: تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بين وظائف المنظمة وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مميزات العصر و زاد اعتماد المنظمات على هذه التكنولوجيا في أداء وظائفها؛ومن هنا تولدت الرغبة في المزج بين وظيفة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات .

4: أهمية عامل تكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام؛سواء في القطاع العام أو الخاص

#### ❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1: توضيح الرؤيا تجاه تكنولوجيا المعلومات .

2: تعريف إدارة الموارد البشرية واهم التحديات التي تواجهها.

3: إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة .

4: معرفة واقع تكنولوجيا المعلومات بالمركز الجامعي بالبحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت.

#### ❖ حدود الدراسة

\*الحدود المكانية : تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على واقع مؤسسة انتاجية ذات طابع عمومي من

خلال دراسة تطبيقية للمركز الجامعي بولاية عين تموشنت

\*الحدود الزمنية : بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت الفرضيات المقترحة ،

كانت مدة البحث في هذا الموضوع قصيرة دامت لمدة 15 يوم.

❖ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولها الكثير من الكتاب و الباحثين حول موضوع تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، فحسب حدود عملنا وجدنا مايلي :

- **الدراسة الاولى** : مراد رايس، بعنوان، " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموارد البشرية في المؤسسة" ، مديرية الصيانة لسوناطراك بالاغواط "DML" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005\_2006.

توصل الطالب من خلال هذا البحث لأهم الآثار التي أحقتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية تتمثل بالخصوص في الاتجاه نحو تقليص العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية نتيجة للأتمتة المتزايدة للنشاط البشري واللجوء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا سيؤدي لرفع من كفاءة وإنتاجية المورد البشري داخل التنظيم

- **الدراسة الثانية** : لمين علوطي، بعنوان، " اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2007\_2008 . حاول الطالب في هذا العمل التطرق إلى طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات والمتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في هذا العصر ، بحيث أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت مهارات معينة ينبغي على الأفراد العاملين التحلي بها .

- **الدراسة الثالثة** : مهيل وسام، بعنوان، " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية"، دراسة حالة مدرسة الموارد البشرية بالوزارة المالية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ؛ 2011-2012.

توصلت الطالبة من خلال دراستها إلى : عرفت إدارة الموارد البشرية مه حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة تلازمت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، كل هذه التطورات ساهمت بشكل كبير بتنامي دور هذه الإدارة، واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها .

- **الدراسة الرابعة :** دراسة عزيزة عبد الرحمان العتيبي (2010): أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية؛ تهدف الدراسة الى التعرف على أثر إستخدام التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية ومعرفة مختلف أنظمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية المطبقة على 72 موظفا؛ وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومن النتائج التي توصلت إليها هو إستخدام واضح لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في إدارة الموارد البشرية؛ ومدى تأثيرها على الوظائف الإدارية .
- **الدراسة الخامسة :** دراسة بعنوان " إنعكاسات تكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية"؛ إستعرض الباحث من خلال أهم المتغيرات التي أحدثتها التطورات التكنولوجية في السنوات العشرين الأخيرة؛ وتحديد الآثار الحالية والمستقبلية لهذه المتغيرات؛ وطرح مجموعة من التساؤلات تمثل محاور موضوعية للتأمل والتحليل لدى المديرين العرب .

❖ منهجية و أدوات الدراسة:

**المنهج المتبع في الدراسة:**

في ظل ما سبق و المتعلق بطبيعة و أبعاد المشكلة و على ضوء العروض السابقة و الأهداف اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده كما تم الاستناد لتحقيق منهجية الدراسة على الأساليب التالية :

المسح المكتبي : الذي خص الدراسة النظرية و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية في خصوص هذا الموضوع و المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى الانترنت.

أسلوب الدراسة التطبيقية: الذي تم اعتماده في الفصل الثالث من هذا البحث من أجل إسقاط جانبه النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة من خلال إستمارة الإستبيان الذي كان وفق نموذج المقترح لتشخيص العلاقة بين المتغيرين التاليين :

المتغير المستقل : والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات .

المتغير التابع : والمتمثل في أداء الموارد البشرية .

## ❖ أدوات جمع المعلومات الأولية

\*الملاحظة : تم الاعتماد على الملاحظة في وضع فروض مبدئية يمكن التحقق منها من خلال البحث العلمي المنجز .

\*المقابلة و الإستبيان :استخدمت هذه الأداة للتقرب من مسؤولي المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت

حيث تم عرض الموضوع و تشجيع المستجوبين على الإفصاح بأفكارهم وآرائهم بحرية كاملة و توجيه الإستبانة لعناصر محددة ثم معالجة البحث وفقا للاجابات التي تم الحصول عليها .

## ❖ صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة إنجاز هذا البحث هي :

- عدم إلتزام أفراد العينة بالإجابة الفورية على الإستبيان .
- عملية تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS والقيام بتحليله أخذت منا وقت أطول لأننا لم نكون على دراية معمقة حول هذا البرنامج الإحصائي .
- صعوبة إيجاد مراجع حول دور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المكتبة الجامعية .

## ❖ هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات؛قمنا بتقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول؛فصلين نظريين؛والفصل التطبيقي ويحتويان على :

الفصل الأول : نتعرض فيه الى نظرة شاملة حول تكنولوجيا المعلومات .

الفصل الثاني : سنتطرق فيه على أداء الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات .

الفصل الثالث : تحديد واقع ودور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من خلال دراسة

حالة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .

## تمهيد

تلعب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها دورا مهما في العصر الحالي ؛حيث أصبح من الصعب ومن المستحيل على المؤسسات الاستغناء عن تكنولوجيا المعلومات لعدم وجودها في المؤسسات سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية وحتى العسكرية خسارة كبيرة لها وقد تبقى بعيدة عن المستوى المطلوب وبالتالي ستبقى مهمشة بسبب عدم وصولها أو بمعنى الأصح مواكبتها لها يتطلبه عصر المعلومات والتكنولوجيا ؛حيث أجبرت المؤسسات على الدخول والخوض في هذا المجال .

بعيدا عن المؤسسات ؛فقد أصبح الانسان في وقتنا الحالي في وضع يصعب عليه أن يعيش فيه بمعزل عن هذا الأدوات ووسائل التكنولوجيا المعلومات فنجد مثلا :الحاسوب والتلفاز؛والانترنت ؛الراديو وغيره من الوسائل التكنولوجية شملت جميع المجالات والمستويات حياة الفرد والمؤسسات والمجتمعات .

وسيتم التطرق في هذا الفصل الى ماهية تكنولوجيا المعلومات حيث تناول المبحث الأول الى مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وسنقدم تعاريف مختلفة لتكنولوجيا المعلومات بالاضافة الى خصائصها ومكوناتها وأنواعها ؛أما في المبحث الثاني سنسلط الضوء على أدوات تكنولوجيا المعلومات من حيث المتطلبات والدوافع وأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات ؛والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ؛وذلك بالتركيز على الحاسوب باعتباره أحد أهم أدوات تكنولوجيا المعلومات والوسيلة الرئيسية التي تحتوي على قاعدة البيانات و البرمجيات ؛أما المبحث الأخير فخصص لنظم المعلومات التي بدورها سنقدم لها تعريف ونذكر مكونات نظام المعلومات وخصائصه وسنذكر مكانة نظام المعلومات في المؤسسة ومقومات وأسباب فشله .

## المبحث الأول : مفهوم ونشأة تكنولوجيا المعلومات

يعد التقدم في تكنولوجيا المعلومات من أهم المجالات التي شهدت تطورا هائلا في وقتنا الحالي ما كان لأحد من البشر أن يتصوره، بل أنها ستكون أحد العوامل الرئيسية التي تقود التقدم في القرن الواحد والعشرين فتكنولوجيا المعلومات غيرت الطريقة التي نعيش بها ونتعلم منها ونعمل بها؛ كما أن هذه التكنولوجيا أصبحت تقف وراء كل نجاح أو تفوق يحققه الأفراد والمنظمات بشكله الخاص والعام .

وعليه سنحاول في هذا المبحث أن نتطرق الى مفهوم تكنولوجيا المعلومات من عدة نواحي مختلفة بالإضافة الى خصائص التي تتمتع بها هذه التكنولوجيا التي جعلتها تكتسي أهمية بالغة في مختلف المجالات كما سنتعرف على مختلف أنواعها؛ كذا مراحل تطورها ومكوناتها ومزاياها المختلفة .

## المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لفهم تكنولوجيا المعلومات سيتم التطرق في هذا المطلب لتعريفها وخصائصها ومختلف أنواعها .

## أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات

لكن قبل التطرق لمختلف تعريفات تكنولوجيا المعلومات سنقوم باعطاء تعريف مبدئي لكل من التكنولوجيا والمعلومات على حدى؛ ثم سنقوم باعطاء تعريف لتكنولوجيا المعلومات بشكل عام .

فالتكنولوجيا (technology) تعد اليوم من أكثر المصطلحات استخداما وشيوعا بين الأوساط الشعبية منها والعلمية؛ ولقد ازداد يوما بعد يوم اخر استخدم هذا المصطلح بين الناس؛ وهذا دليل على قوة الجذب والتغير الذي لعبته التكنولوجيا في حياة المجتمعات الانسانية؛ ومن هذا المنطلق تعددت تعريفات التكنولوجيا الا أنها لا تختلف كثيرا عن بعضها؛ وان مطالعة أهم التعريفات حولها تفيد بأن هذه الظاهرة تفترض وجود عنصرين أساسيين هما<sup>1</sup> :

1. منظومة من الحقائق والقواعد العلمية التي تعبر عن تفوق العنصر البشري في كافة المجالات الحياتية .
2. تطبيق هذه الحقائق والقواعد على وسائل الانتاج؛ وفي اطار العملية الانتاجية في مختلف القطاعات؛ لتصبح بمثابة المكانز الأساسي في حركة المجتمع الحضارية .

<sup>1</sup> حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية - الاردن الطبعة الأولى، 2013 ص 55

تشتق كلمة تكنولوجيا من اللغة اللاتينية (technology) وتعني: تطبيقات العملية للعلم والمعرفة في مجالات التجارة والصناعة<sup>1</sup>.

أما المعلومات يمكن تعريفها على أنها "مجموعة البيانات التي جمعت وأعدت بطريقة ما جعلتها صالحة للاستخدام بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها؛ وهي تمثل المخرجات في نظام المعلومات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة؛ كما يمكن تعريفها بأنها "عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كامل بالنسبة لمستخدم ما؛ مما يمكنه من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات".<sup>2</sup>

وهناك تعاريف لتكنولوجيا المعلومات منها :

1- تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها "مجموعة المجالات المعرفية من علمية وتقنية وهندسية وإنسانية واجتماعية؛ والإجراءات الادارية والتقنيات المختلفة المستخدمة؛ والجهود البشرية المبذولة في جمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبثها واسترجاعها؛ وما ينشأ من تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حواسه وادراكاته".<sup>3</sup>

2- يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات الى "وصف المنفعة الموحدة للالكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات؛ بالإضافة الى تكامل وسائل المعلومات (الصوت؛ النص؛ البيانات؛ والصورة)".<sup>4</sup>

3- ان تكنولوجيا المعلومات بالضرورة مزيج من المقومات المادية للحاسب الالي hardware و البرامج التي تستخدم لمعالجة البيانات بطريقة ما للحصول على معلومات يمكننا استخدامها في أعمالنا.<sup>5</sup>

4- هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل؛ وتتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها.<sup>6</sup>

### ثانيا : خصائص تكنولوجيا المعلومات .

<sup>1</sup> فتحي عبد الهادي، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات بين الواقع والمستقبل؛ دار المصرية اللبنانية؛ القاهرة؛ الطبعة الأولى، 199؛ ص 88.

<sup>2</sup> خليل الرفاعي وآخرون؛ أثر استخدام الحاسوب على المعلومات المحاسبية في وجهة نظر المستثمرين؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير دراسة حالة سوق عمان المالي؛ جامعة الزرقاء الخاصة 2009 ص 7.

<sup>3</sup> فتحي عبد الهادي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 88.

<sup>4</sup> بنوة شعيب، خلوط عوطف؛ أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، (على الخط)، متوفر على الموقع <http://iefpedia.com/arab/00382>.

<sup>5</sup> محمد الصالح الحناوي وآخرون؛ الأعمال في عصر التكنولوجيا؛ كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الاولى 2004 ص 293.

<sup>6</sup> مرجع نفسه، ص 294

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الاخرى بمجموعة من الخصائص أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- 1- **تقليص الوقت**: فتكنولوجيا المعلومات تجعل كل الاماكن- الكترونيا - متجاوزة .
- 2- **تقليص المكان**: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول اليها بيسر وسهولة .
- 3- **اقتسام المهام الفكرية مع الالة**: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام .
- 4- **قليلة الكلفة والسرعة في وقت معا**: وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات
- 5- **الذكاء الاصطناعي**: اهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تدريب المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج .
- 6- **تدريب شبكات الاتصال**: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة عب تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال ,وهذا ما يزيد تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين,وكذا منتجي الالات,ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الاخرى .
- 7- **التفاعلية**: اي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت,فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الادوار وهو مايسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة .
- 8- **اللاتزامية**: وتعني امكانية استقبال الرسالة في اي وقت يناسب المستخدم,فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .
- 9- **اللامركزية**:وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات,فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال,فلا يمكن لاي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم كله .
- 10- **قابلية التوصيل**: وتعني امكانية الربط بين الاجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع,اي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.<sup>2</sup>
- 11- **قابلية التحرك والحركية**: اي انه يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها اثناء تنقلاته,اي من اي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الالي النقال,الهاتف النقال... الخ .

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي,أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ,دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية,2010,ص 23-21

<sup>2</sup> علي كاسو كلتوم ومولاي شريفة,تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة ووظائف البنوك التجارية,مذكرة ماستر,جامعة أدرار,2016/2015,ص16.

12- قابلية التحويل: وهي امكانية نقل المعلومات من وسيط الى اخر, كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة أو مقروءة .

13- اللاجماهيرية: وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية الى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة الى جماهير ضخمة, وهذا يعني امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك, كما انها تسمح بالجميع بين الانواع المختلفة للاتصالات, سواء من شخص واحد, أو من مجموعات, أو من الكل اي من مجموعة الى مجموعة .

14- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل اكثر فاكتر مسلحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن .

15- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه التكنولوجيات, حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم, وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونيا خاصة بالنظر الى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها راس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية .

### ثالثا : انواع تكنولوجيا المعلومات

يمكننا ان نقسم تكنولوجيا المعلومات الى ثلاث اقسام رئيسية ومتباينة<sup>1</sup>:

- 1- تقنيات المعالجة (الحواسب والبرامج )
  - 2- تقنيات التخزين والاسترجاع (وسائط ووعية التخزين )
  - 3- تقنيات الاتصالات (وسائل وشبكات الاتصالات )
- وهذا بالطبع دون اغفال او تجاهل البعد الانساني اي دور الفرد في التعاطي مع هذه التقنيات, والمتمثل في المهارة او المعرفة للفرد لاستخدام هذه التكنولوجيا, في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات وذلك لتشجيع الابداع والابتكار .

### 1-2-1 تقنيات المعالجة:

يقصد بها مختلف الوسائل والآلات التي تسمح بمعالجة المعلومات والبيانات, وتتكون من الحواسيب والبرامج :

### -الحواسيب :

الحاسوب هو جهاز يتكون من معدات الكترونية واخرى الكترو ميكانيكية, له القدرة على معالجة أعمال كثيرة كالحاسبات ومعالجة النصوص وطباعتها وتخزين المعلومات وتبادلها, وذلك بواسطة معدات خاصة منها تسمى

<sup>1</sup> سيد احمد الجزائري, مادة تكنولوجيا المعلومات (مسابقة ماجيستر) متوفر على الموقع

<http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=32500>

المعدات (hardware) وبرامج مختلفة تسمى البرمجيات (software), وتشكل هذه المعدات الآلية للحاسوب من :

- ✓ المعالج الآلي او وحدة المعالجة (processeur).
- ✓ الذاكرة (mèmoire) .
- ✓ وحدات الادخال والايخراج أو القارئ (interface) .
- ✓ الأجهزة المحيطة او اللواحق (pèripherique).

-البرمجيات :

تضم البرمجيات عدة انواع من البرامج والتي هي مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد, انما تعمل على تفعيل الاستراتيجية, وقد تتضمن اعادة هيكلة المنظمة او تغيير في ثقافتها او البدء بجهود بحثية جديدة<sup>1</sup>, والتطبيقات التي تمكن الحاسوب من اداء الاعمال التي نطلبها منه ويحتوي البرنامج على مجموعة تعليمات منسقة ينفذها الحاسوب, حيث تؤدي الى نتيجة مفيد للمستعمل وهناك نوعين متميزين من التطبيقات :

-التطبيقات القاعدية .

-التطبيقات العامة والتطبيقات المفيدة .

3-2-1 تقنيات التخزين والاسترجاع :

تعتبر احدى انواع المعدات وتمثل الذاكرة الخارجية للحاسوب, وتستعمل في تخزين المعلومات والبرامج في شكل ملفات بصفة دائمة, وتمثل هذه التقنيات في :

-الأشرطة والاقراص الممغنطة (bandemagnétique): وفيها نوعين :

1. الاقراص الصلبة أو الثابتة (disque durs/fixes).

2. الاقراص المنقولة الاسطوانات (disquettes).

3. الاقراص المضغوطة (compact disks).

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري, نظم المعلومات الاستراتيجية, دار المسيرة, الاردن, الطبعة الاولى, 2008, ص 68

وتوجد مجموعة متعددة من الاقراص المضغوطة, وتختلف باختلاف استعمالها وأهميتها:

1. أقراص مضغوطة تفاعلية .C.D.I.

2. أقراص الفيديو الرقمية .D.V.D.

3. الاقراص المضغوطة القابلة للتسجيل .CD-R.

4. الاقراص المضغوطة للقراءة فقط .CD-ROM.

4-2-1 تقنيات الاتصالات :

يقصد بها ذلك الجزء من التقنية الذي يعني بوسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية, بين نقطة واخرى وتعتبر تقنيات الاتصالات بمثابة حلقة الوصل بين نقطتين أو أكثر بينهما مسافة معينة, وذلك باستخدام ما يسمى تقنيات المعلومات والتي تتم عبر التسهيلات التي تقدمها مؤسسات الهاتف, باستعمال الدوائر المركزية ومحولات الاشارة (modem) وتتكون هذه التقنيات من :

-وسائط الاتصال (الحوامل):

والمتمثلة في الكابلات والاقمار الصناعية والالياف الضوئية .

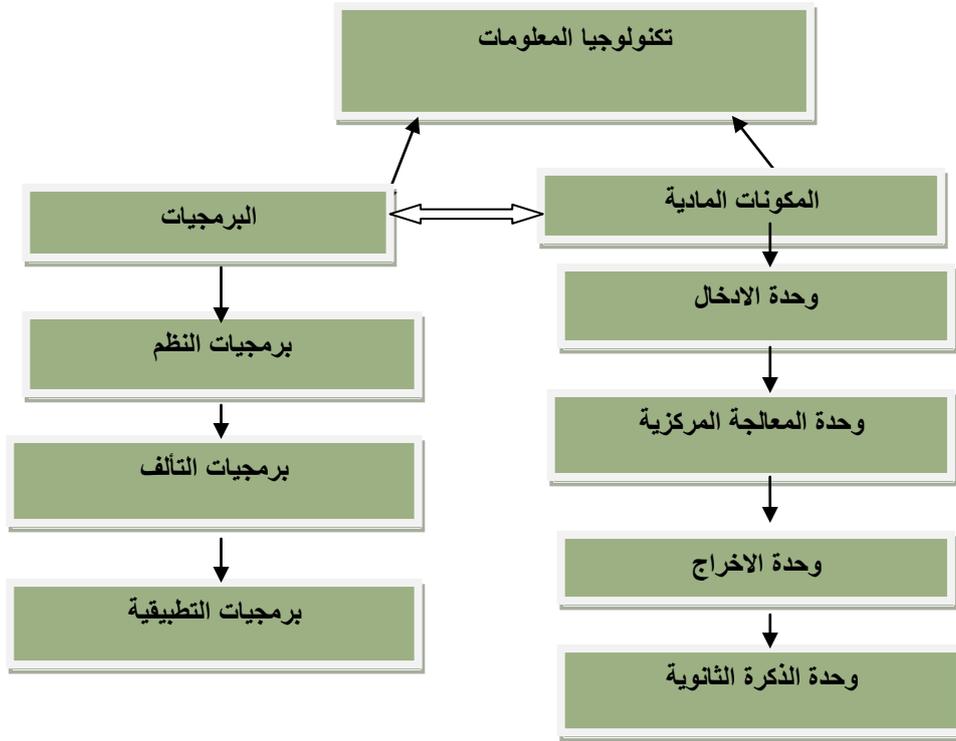
-أجهزة الاتصال :مثل الهاتف التلفزة العلية الوضوح ... الخ .

-خدمات الاتصال :ويقصد بها مختلف الخدمات الجديدة التي نتجت عن تزاوج تقنيات الاتصالات, كالهاتف والاقمار الصناعية مع تقنيات الحاسوب والمعالجة الالية, مثل خدمة المؤتمرات عن بعد الشبكات بنوعها المحلية والواسعة .

رابعا : مكونات تكنولوجيا المعلومات :

يمكن توضيح مكونات تكنولوجيا المعلومات من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01-01): مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر : من اعداد الطالين بالاعتماد على مذكرة : علي كاسو كتلوم ومولاي شريفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة ووظائف البنوك التجارية، مذكرة ماستر، بنوك ومالية، جامعة أدرار، 2016/2015، ص 45

من خلال الشكل يمكن القول أن :<sup>1</sup>

✓ المكونات المادية : تتمثل فيمايلي :

- وحدة الإدخال : تمثل حلقة تواصل بين الحاسوب وبين المستخدم حيث يقوم بنقل البيانات من الوسط الخارجي الى وحدة المعالجة المركزية وتشمل لوحة المفاتيح، الفلم الضوئي (الفارة)، قارئ الحروف الضوئية عصا التحكم اليدوي وغيرها .
- وحدة المعالجة المركزية : وتشمل الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب والتي يتم فيه معالجة جميع البيانات الداخلة لتولي المخرجات المطلوبة والتي تتكون من الحاسب ووحدة التحكم ووحدة الذاكرة .

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2000، ص 21

- وحدة الإخراج :تقوم بمهمة ايصال الحاسوب للوسط الخارجي لنقل ما تولد عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية على الجهات المستفيدة،وأهم هذه الوسائل الشائعة كالشاشة المرئية،الطابعة،الأشكال البيانية،الوسائل القلمية والمخرجات الضوئية .
- وحدة الذاكرة الثانوية والمساعدة :وتستخدم لأغراض تخزين مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية مما يحتم إضافة الذاكرة الثانوية ومن أهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسية.
- ✓ البرمجيات: تعمل برمجيات الحاسوب على تشغيل وإدارة المكونات المادية والقيام بمختلف التطبيقات وتنقسم الى ما يلي :
- برمجيات النظم :تعتبر البرمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها البعض ويضم هذا النوع برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعد من قبل الشركة المختصة للحاسوب وتخزن فيه داخليا وتعتبر جزءا لا يتجزأ من الحاسوب نفسه .
- برمجيات التآلف : هي مجموعة البرامج التي تعني بترجمة التعليمات والتعزيزات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي على لغة الآلة .
- البرمجيات التطبيقية :هي برامج معدة لتشغيل عمليات التي تحدد بصورة تسلسلية لعمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها .<sup>1</sup>

#### خامسا :الدوافع وراء إنتشار تكنولوجيا المعلومات

**1-زيادة الإنتاجية :**ويقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا ومن أمثلتها :

\*زيادة إنتاجية عمال المصانع .

\*زيادة إنتاجية عمال المكاتب زيادة إنتاجية نظم التعليم .

\*زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية (كالأراضي الزراعية وموارد المياه والثروة الحيوانية ) .

لقد اثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل كلفة الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام والموارد الوسيطة وتقليل الفاقد في إستغلال الطاقة .

أما فيما يخص زيادة إنتاجية عمال المكاتب فتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع .

<sup>1</sup> علي كاسو كتلوم ومولاي شريفة ,مرجع سبق ذكره ص 15

أما الجانب الذي يتعلق بزيادة إنتاجية نظم التعليم فلتكنولوجيا دور حاسم في تطوير عملية التعليم لفترة ومدرسا وطالبا، وذلك نظرا لعجز الوسائل التقليدية لمواجهة التضخم النهائي في المادة التعليمية .

أما الجانب الذي يخص إنتاجية الموارد الطبيعية فيتمثل دورها في ترشيد إستغلال الموارد الزراعية والإسهام في تطبيق أساليب الهندسة الوراثية وأساليب بحوث العمليات لزيادة إنتاجية البيض واللحوم .

2-تحسين الخدمات :مما لا شك فيه أن هناك اتفاق وبالإجماع بأن تكنولوجيا المعلومات قد لعبت دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة وإستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مجالات عديدة مثال على ذلك خدمات المصارف والصحة، والمواصلات، والاتصالات .

3-السيطرة على التعقيد :إن تكنولوجيا المعلومات هي أفضل وأمضى سلاح تشهه البشرية في وجه ظاهرة التعقد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة، هذا التعقيد وليد التقدم الحضاري وتشابك وتنوع غايات البشر وإرتقائها .

وقد افرزت تكنولوجيا المعلومات وسائل عملية لمحاصرة ظاهرة التعقد منها نماذج المحاكاة (simulation modelés) ووسائل تحليل النظم، والبيانات وخلافه، وباتت تكنولوجيا المعلومات عاملا مهما وفعالا في حل الكثير من المسائل المهمة في عملية العلم والتعلم، وهذا جعلها حاضرة في المسائل التعليمية في كل وقت وحين مضافا عليها حضورها في الجانب الاجتماعي اليومي .

4-دراسة ما ليس متاحا :لقد تطلبت ظروف حياتنا المعاصرة دراسة الكثير من الظواهر والمواقف التي تحتاج الى استحضار ازمة الماضي المديدة وأسرع شرط الأحداث كي يمكن لنا متابعة الظواهر بطيئة التطور كتطورات الجيولوجية، أو ابطاء شريط الاحداث، كي يمكن لنا متابعة ظواهر سريعة التطور التي تحدث في جزء صغير من الثانية مثل عمليات الانفجار النووي .

ولقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا بالغ الأهمية في استدعاء الماضي ومحاولة دراسة مختلف الظواهر والغوص في عمق الزمن القادم، اذ أضحت تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل الرئيسية لتنبه المجتمعات الحاضرة عن خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث مستقبل(الأعاصير، والعواصف، والزلازل).

5-المرونة:المرونة هي الوجه الآخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقد وسرعة التغير ففي خصم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها عامل المرونة أساسا لضمان سرعة التكيف النظم وتجاوبه مع المتغيرات والمطالب العديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جعفر قاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن -عمان، 2005 ص 122

المطلب الثاني: نشأة وتطور تكنولوجيا المعلومات .

لم يكن نشوء وتطور تكنولوجيا المعلومات وليد الصدفة، بل إنه كان نتيجة لتراكمات معرفية امتدت لعصور تاريخية طويلة، ويرى الكثير من الباحثين الى ان البدايات الاولى تعود الى اختراع الكتابة السومرية التي وجدت رقمها الطينية، والتي مرت بعد ذلك بتطورات ومستجدات واختراعات، حتى وصلت على ماهية عليه اليوم، ولن يعرف عنها المستقبل اي نهاية .

وفي محاولة لحصر المحطات التي مرت بها هذه المسيرة، فإن الجدول (1) يوضح المراحل التاريخية لأهم هذه اللحظات، والذي يبين كذلك أنواع التطورات التي تأثرت بها كل مرحلة .

● **في الخمسينيات والستينيات** : من القرن الماضي وعند ظهور الحاسبات الآلية وما تمتاز به من سرعة عالية في معالجة وتشغيل البيانات ..... لم تخص بالإهتمام الكبير من قبل الكثير من المنظمات بسبب ارتفاع تكاليف هذه التكنولوجيا وقلة الكوادر المتخصصة فيها بالإضافة الى محدودية البرامج التطبيقية .

● **تميزت فترة التسعينيات** : بزيادة سرعة الحاسوب وازدياد امكانية بظهور نظم تشغيل البيانات ونظم معالجة المعلومات وتحول اهتمام الادارة الى هذه التكنولوجيا، متمثلة بنظم المعلومات الادارية التي ساعدت على رفع مستوى الأداء وتحسين الانتاج والنوعية والقدرة على المنافسة<sup>1</sup> .

● **أثناء فترة الثمانينيات والى منتصف التسعينيات** : تطورت نظم تكنولوجيا المعلومات بإعتمادها على الشبكات المحلية، بالرغم من ان بدايات استخدامها في اوروبا وامريكا كان قبل هذا التاريخ، الا أنها استفادت من تطور شبكات العمل المحلية في تبادل المعلومات والبحوث بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وتحقيق نتائج أفضل بالإضافة الى تطور مكنة المكاتب .

● **من منتصف التسعينيات ولحد الآن** : نتيجة التطور التكنولوجي في مجال الأجهزة والبرمجيات ونظم الاتصالات عن بعد..... انتقلت تطبيقات الحاسوب الى تحليل المشاكل ووضع الحلول والتطبيقات وبخاصة في الوسائل المعقدة مثل نظم دعم القرار، ونظم المعلومات التنفيذية، والنظم الخبيرة والشبكة العصبية الصناعية وتطبيقاتها في عمليات تكنولوجيا التصنيع المتكامل بالحاسوب .

جدول رقم (01-01) عرض موجز للتطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات .

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الحناق، نظام هندسة المعرفة، دار القطفوف والرسالة، عمان -الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص50-52

أنواع التطورات المؤثرة	السنة (ما قبل الميلاد)
الرقم الطينية التي وجدت قرب مدينة بابل مكتوبة بالخط السامري .	876
أول مجموعة لمصادر المعلومات في العالم	628-667
الهندوس في الهند اخترعوا الكسر العشري .	650
المصريون الاغريق استخدموا (اداة للعد باليد) لتسجيل المعلومات المالية.	500
الحرفيون الصينيون طوروا اول ماكينة جمع عمودي .	200
	(تاريخ ما بعد الميلاد)
رمز الكسر العشري العربي اخذ طريقه في اوربا .	1000
الدليل المبكر لنظام الأعمال والسجلات احتفظ في الاصل كتقليد في منظمات الاعمال الايطالية .	1300
Pealeaci الايطالي الجنسية ابتكر درجة نقطة الكسر العشرية العشري.	1492
Bouchon الفرنسي الاصل استخدم نول حياكة الحرير للف الورق .	1725
Joseph jacoquard الفرنسي الاصل استخدم النول بشكل آلي واستخدمه لتثقيب الكارتات .	1804
اول راكب بين مدينتين dartinton,stockon في إنجلترا.	1825
Charies Babbage بدا العمل في اول ماكينة تحليلية charies babbage	1833
Lovelans كتب اول برنامج عن طريق الكارتات المثقبة لماكينة التحليلية .	1842
Themas edison فيزيائي امريكي " اخترع الحاكي "فونغراف" وساهم في تطوير الضوء الكهربائي وبعض الاجهزة الكهربائية الاخرى .	1877
سجلت عدة اختراعات لمكائن تعمل بالتحسس للبيانات أو استخدام الكهرباء لأول مرة في مشروع معالجة البيانات (الكارتات المثقبة ).	1890
اول تكنولوجيا تثقيب الكارتات بدأت تستعمل في إنجلترا.	1911 1920
اول شركة بريطانية تختبر ماكينة تطبع البيانات بالحروف من ماكينة التثقيب .	1930
اول نظرية عامة للحاسوب .	1936
Alan Turing "أكاديمية بريطانية "تعرض مفهوم للحاسوب الشخصي الرقمي .	1945
Van Neumann من امريكا كتب تقرير يحدد فيه ميزة "عملية المعالجة " التي يقوم بها الحاسوب.	
اول حاسوب الكتروني مبرمج.	1955

Wikes بنى أول حاسوب يحتوي على المبرمج .	1964
IBM تقدم 360 خط حاسوبي .	1970
استخدام المعالجات الصغيرة Chips como وادخال الفرص الرن لحزن البيانات .	1971
أول حاسبة جيب عددية calculator .	1977
اول حاسوب شخصي apple .	1981
اول حاسوب شخصي ibm .	1982
الحاسوب المحمول, واطلاق القمر الصناعي الاوروي للاتصالات والاعراض المتعددة .	1984
اول طابعة ليزرية يسيطر عليها بواسطة سطح المكتب .	1900
تطوير اوئل محركات البحث veronica, arachie, search engines على شبكة الانترنت .	1993
الانترنت .	1994
سطح مكتب متعدد الاوساط ومساعدات رقمية شخصية .	1998
قدمت شركة IBM حواسيب شخصية تشمل على تسجيل فيديو داخلي كامل الحركة .	2000
حاسوب بيتي تلفزيوني .	
اطلقت مايكروسوفت نظام windows(98)	2000
المؤتمرات والاجتماعات عن بعد وهي الاكثر شيوعا في دنيا الاعمال .	2002
اطلقت مايكروسوفت نظام windows (2000)	2002
نصف عدد العاملين سيعملون عن طريق وجودهم من بيوتهم عن طريق نظام الحاسوب .	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع, نظام هندسة المعرفة, دار القطوف والرسالة, الاردن, الطبعة الاولى 2009, ص

51

اثر التغيرات السابقة ذكرها (من وجهة اخرى) على تصميم المنظمة باتجاه هيكل اكثر عضوية organier structure مما ادى تبديل روتين العمل, وأعطت العاملين استقلالية أكبر في ادائهم وقدمت اعمالا أكثر تحديا, وتشجيع فرق العمل, وجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة, وإثراء العمال باتجاه جعل المنظمة أكثر مكانا للعمل به براحة .

ان استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات يوفر لها امكانيات وقدرات هائلة يساعدها على تحقيق النجاح في بيئات الاعمال المعاصرة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق , مرجع سبق ذكره. ص 53.

المبحث الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات استخدامها .

لا يمكن لتكنولوجيا المعلومات القيام بوظائفها المختلفة الا بعد توفر مجموعة من الادوات التي تعبر عن البنية التحتية لها والقاعدة الاساسية والمنطلق الرئيسي نحو المجتمعات والمؤسسات, وبفضل هذه الادوات اصبحت تكنولوجيا المعلومات تمارس عملياتها وتنتج اضافات مفيدة في خدمة المجتمع والمؤسسة والفرد على حد سواء, ولكي تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الغايات والاهداف, لابد من توفر ايضا مجموعة من المتطلبات والدوافع تجعلها تنتشر الى اقصى الحدود, وقد يترتب عن أساس هذا الانتشار الواسع آثار سواء ايجابية كانت أو سلبية .

وعلى هذا قمنا بتسليط الضوء في هذا المبحث على أهم الادوات التي تركز عليها تكنولوجيا المعلومات, وما هي المتطلبات التي تحتاجها للقيام بوظائفها؟ وماهي دواعي انتشارها؟ والاثر الذي تتركه عند ايجاد سبل انتشارها؟ وبناءا على هذه الاسئلة قسمنا المبحث الى ثلاثة مطالب, فالمطلب الاول خصصناه لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات, اما المطلب الثاني خصصناه للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات, والمطلب الثالث تطرقنا فيه الى الدوافع واثر انتشار تكنولوجيا المعلومات .

### المطلب الاول :متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات

لضمان نجاح وفعالية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة فإن هناك متطلبات عديدة لتطبيقها في المنظمة, فمنها ما يكون على أعلى الصعيد الاداري والتنظيمي والبشري, ومنها متطلبات فنية, ومتطلبات اجتماعية ونفسية, واخرى متطلبات مالية, ونستدرجها كما يلي :<sup>1</sup>

#### ✓ متطلبات ادارية وتنظيمية وبشرية وتمثل بالتالي :

- 1- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط اجراءات العمل .
- 2- تطبيق الاساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية .
- 3- اتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتنمية المسارات الوظيفية امام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 4- تدعيم وتأييد الادارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة ككل .

<sup>1</sup> عصام صبحي قشلة, علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفعالية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية, مذكرة ماجستير, جامعة الازهر غزة 2012-2013 ص 13

5- تنمية نظام فعال لمزايا والاحور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على اخراج كل ما لديهم من ابداعات وطاقات .

6- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم اداء العاملين الى الوسائل الحديثة في التقييم على اساس فرق العمل .

7- تدعيم وجود الموارد البشرية ذات الاستحداث والاصرار في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها .

### ✓ متطلبات فنية وتتمثل بالتالي :

1- العمل على سيطرة الجانب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة .

2- تفر البرامج التطبيقية التي تسعى لتنمية قدرات الافراد فيما يتعلق بالفكر والابتكار والابداع والتحكم في اصول وتطبيقات الحاسب .

3- ضرورة توفر القدرة الفنية لدى العاملين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما سيحدث في هذا الصدد.

4- ان تحقيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتوقعات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك العمليات التطبيقية، الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

### ✓ متطلبات اجتماعية ونفسية وتتمثل في الآتي :

1- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور واهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات .

2- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعنوية والمساندة .

3- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الافراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات .

4- دعم وتنمية المهارات العاملين والسعي لتوفير الافكار الجديدة وامدادهم بالدعم المعنوي .

5- القدرة على التألق مع ادوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول الى المعلومات .

6- زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات .

✓ متطلبات مالية وتمثل في الآتي :

- 1- توفير الدعم المالي المطلوب لادخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة ادارية .
- 2- القيام بالتحليل المالي اللازم اتجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها .
- 3- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل ادخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد .

المطلب الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .

تشكل أجهزة الحاسوب الاساس المادي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات, وادوات الاخرى (البرمجيات, البيانات, والشبكات) بحاجة الى أجهزة الحاسوب لإنجاز مهامها. وهذه الادوات هي عبارة عن حاسوب وأجهزة ملحقة به, كما يشار اليها على انها المعدات المادية المستخدمة في انشطة الادخال والمعالج, والايخراج في نظام المعلومات. وتقسم الاجزاء المادية الى وحدات الادخال كلوحة المفاتيح التي تعمل على ادخال البيانات الى الحاسبة, واجهزة الادخال الصوتية كالاقتطاط الصوت والماسحات الضوئية والجزء الآخر من الاجزاء المادية هي وحدات الاخراج, وهي المسؤولة عن اظهار النتائج بشكل معلومات صوتية عبر مكبرات الصوت, او معلومات مرئية عبر الشاشات, او نصوص مطبوعة على الورق عن طريق الطابعات, واخيرا فإن وحدات خزن المعلومات تعد احد الاشكال الاجزاء المادية .

أولا : البرمجيات.

تتألف برمجيات الحاسوب من تعليمات مبرمجة ومفصلة بهدف السيطرة والتنسيق على مكونات الاجهزة المادية في نظام المعلومات, والبرمجيات هي برامج الحاسوب التي تحكم عمل المكونات المادية وتتولى مهام التطبيقات المختلفة وقد اصبحت من التقانات المهمة, اذ يعتقد الكثيرون انها المجموع الكلي لنظم المعلومات اذ تصمم البرمجيات كي توجه الحواسيب في قراءة المدخلات وخزن البيانات واسترجاعها وتحديثها وتحويلها الى اشكال مفهومة ومفيدة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار كهيبة, اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة العقيد اكلي محند اولحاج البويرة, غ منشورة, 2014-2015 ص 5

ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية استخدام عمل الحاسوب من اجل مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيدة, وتدخل هذه التعليمات الى الحاسوب وتفحص وتعديل مرارا حتى تعطي النتائج الصحيحة المطلوبة, ويجب ان تتميز البرمجيات الكفاءة بما يأتي :

- ان يكون لبرامج النظام قدرة عالية على التخزين .
- ان تعمل على تحليل البيانات وتلخص المعلومات التي تطلبها الاداة وصانعو القرار .
- ان تكون من أفضل وأحدث البرمجيات المتوفرة في الاسواق, والبرمجيات على نوعين رئيسيين :

**برمجيات النظام:** وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب, مثل المعالج المركزي, أي تعد كوسيط بين برمجيات التطبيق واجهزة الحاسوب المادية .

**برمجيات التطبيق:** برامج كتبت لتطبيق محدد ولأداء وظائف محددة من قبل المستخدممين النهائيين .

**ثانيا : شبكات الاتصال .**

هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها, اذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستخدمين اجراء عملية الارسال والتلقي, يجب أن تقرر المؤسسات نوع الشبكات (الانترنت والاكسترنات) المناسبة لعملها مع ضرورة تطوير مهارات موظفيها في تقانة المعلومات باستمرار.

وتعد شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الانترنت, ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية الى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل الخيوط العنكبوت, وتسمح شبكة الويب العالمية لبرنامج مستعرض الويب بنقل جميع انواع المعلومات من برامج, وأخبار, وأصوات, وصور, وفديو, فضلا عن النصوص بإستخدام لوحة المفاتيح, وتعد شبكات الاتصال ثروة من المنتجات والخدمات للمؤسسات مثلما هي مهمة لحياتنا الخاصة, وملكانتها البارزة في تقنيات الادارة الحديثة, فهي تسهم في رفع كفاءة تشغيل ودعم صناعات القرارات من خلال:<sup>1</sup>

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات .

<sup>1</sup> عمار كهينة, مرجع نفسه, ص 5

- التشغيل الاقتصادي للأجهزة من خلال المشاركة في إستخدامها .
  - المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد المعلومات، ومن أهم التقنيات التي تمثل العمود الفقري للشبكات.
- شبكة الانترنت:** هي شبكة الشبكات، وسط لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية، بضمها النصوص، الرسوم، الصوت، الصورة، البرامج والفاكسات.
- شبكة الإكسترانت:** هي تطور نسبي لشبكة الانترنت حيث من خلالها يسمح لزيائن، الموردین وغيرهم من المستخدمين القانونيون باستعمال معلومات الوحدة الاقتصادية<sup>1</sup>.

### ثالثا: قاعدة البيانات.

هي مجموعة ملفات خاصة بجهاز الحاسب الآلي، والتي يمكن الرجوع إليها حتى تتم عملية استخلاص المعلومات من البيانات<sup>2</sup>.

ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات المؤسسة، أو بيانات الكلفة، أو معلومات تخص طلب الزبون، ويمكن إضافة وتعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم على وفق أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، يعد بناء قاعدة معلوماتية مترابطة محليا واقليميا ودوليا إحدى مستلزمات تطبيق ثقافة المعلومات، واستخدام قواعد البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات، وإيجاد المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة لذا يجب على الإدارة الاستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم إدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأخرى، وتساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية:

توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المحولين وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى أكثر تعقيد.

تمثيل البيانات تبعا لواقع المؤسسة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لواقع المؤسسة .

<sup>1</sup> إبراهيم محمد علي الجزراوي ولقمان محمد سعيد، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفعالية المعلومات الحاسوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2009/75، ص 02

<sup>2</sup> محمد الصالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره؛ ص

القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ينتج عن الانتشار الهائل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات مجموعة الآثار وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب الى الآثار المترتبة عن استخدامها.

#### ✓ الآثار الايجابية :

1-الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت في التعليم,الطب,التجار,الاتصالات,...الخ,لقد زادت من شعور الانسان بالحرية,ورمت عن كاهله قيود ايقاع الزمن .

2-أما في المجال العلمي,ساهمت الانترنت في تعزيز العمل الجامعي,وفتحت افاقا جديدة امام البحث العلمي في مختلف مجالاته .

3-تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية,وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة كالهو,السفر والسياحة فضلا عن منتديات الحوار والنقاش الالكترونية التي تساهم في تشجيع التفاعل والتواصل بين البشر .

4-تساعد الانترنت الانظمة والحكومات والتنظيمات التابعة لها,كما تساعد القوى المعارضة في التواصل وتنظيم نفسها .

5-كان لثورة المعلومات اثر كبير على النشاط التجاري لمختلف الشركات والمؤسسات التجارية,فنمت التجارة الالكترونية,ووفرت اتاحة السلع والخدمات للجمهور الكبير.

6-تؤدي الصحافة الالكترونية في عصر المعلوماتية دورا حاسما في نشر المعلومات والتنوير والتواصل بين الشعوب.

7-تساعد شبكة الانترنت على الترويج وبيع مختلف انواع الكتب,وتساعد في الاطلاع على الادبيات التي تحضرها بعض الحكومات .<sup>2</sup>

#### ✓ الآثار السلبية :

<sup>1</sup> عمار كهينة ,مرجع سبق ذكره ,ص 07

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي ,مرجع سبق ذكره ص 30-32

- 1- استمرار وجود التفاوت الاجتماعي والمعرفي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة، أو بين الدول ووجود فئات المهمشين الأميين من عالم ثروة المعلومات، فأصبحنا نسمع بفقراء وأغنياء المعلومات في عصر المعلومات .
- 2- أدخلت تكنولوجيا المعلومات في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي، يسمح للمتفاعلين والمستثمرين لهذه الثورة ان يتلاعبوا مع الحقائق التاريخية .
- 3- تأثير شبكة الانترنت على الاطفال ونشأتهم، بل وعلى الكبار ايضا فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الانترنت والانتقال من موقع لآخر بعيدا عن العالم الواقعي الذي يعيشون فيه، والكم الهائل من المعلومات التي يحصلون عليها يفرز ضغوطا نفسية وعصبية عليهم .
- 4- خرق حرمة الاشخاص والتنظيمات، عن طريق الدخول في ملفاتهم الخاصة بهم ومعرفة ادق التفاصيل عن حياتهم الخاصة، هذه الاختراقات قد تطل في بعض الاحيان حتى الرؤساء والشخصيات البارزة .
- 5- يرى فيها البعض انها تهديدا لأمن القومي لدول وللمجتمعات، فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب هي حروب المعلوماتية، حيث ظهر نوع من الجرائم هي جرائم المعلوماتية .
- 6- ان الموجات الكهرو مغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا، لها آثار سلبية على صحة الافراد كمرض الاعصاب والديسك والسرطان الناتج عن الهواتف النقالة... الخ، لذا يجب ان تلازم عملية استخدامها مع فترات رياضية وصحية .<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : نظام المعلومات

قبل التعرض لمفهوم نظام المعلومات سنشير أولا الى مفهوم مصطلح النظام :

#### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول نظام المعلومات

أولا : تعريف النظام

<sup>1</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، غ منشورة، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 41-42.

- يمكن تعريف النظام system بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك؛ ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحداً؛ فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدف مشترك؛ والنظام مدخلات وآليات لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها الى مخرجات<sup>1</sup>.
- يعد النظام مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المرتبة مع بعضها؛ والتي تشكل هيكل منظم يهدف لأداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف<sup>2</sup>.

✚ ومن خلال هذه التعاريف يمكننا ان نحدد مكونات النظام كمايلي :

- المدخلات : هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي وتتعدد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأسمال أو موارد البشرية<sup>3</sup>.

- العمليات : وقد تنجز تلك العمليات بواسطة الآلة أو إنسان وتعمل على تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة<sup>4</sup>.

- المخرجات : قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات مادية أو خدمات أو معلومات أو غيرها، وتعتبر المخرجات ناتج العمليات ومعنى آخر فان مخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام<sup>5</sup>.

- التغذية العكسية : وهي التغذية الراجعة أو تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملائمة وصلاحيه النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو أي عيب في تطبيق النظام ليتم اصلاحه وتلافي العيوب مستقبلاً وايضا تشمل التغذية العكسية كجزء من مفهوم وظيفة السيطرة<sup>6</sup>.

ويوضح الشكل رقم (01-02): الاطار العام للنظام لأي مؤسسة

<sup>1</sup> عبد الله الحميدي وآخرون؛ نظم المعلومات الإدارية؛ دار وائل للنشر ؛ عمان 2005؛ ص 11.

<sup>2</sup> عبد الله القري؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة تلمسان؛ 2010.

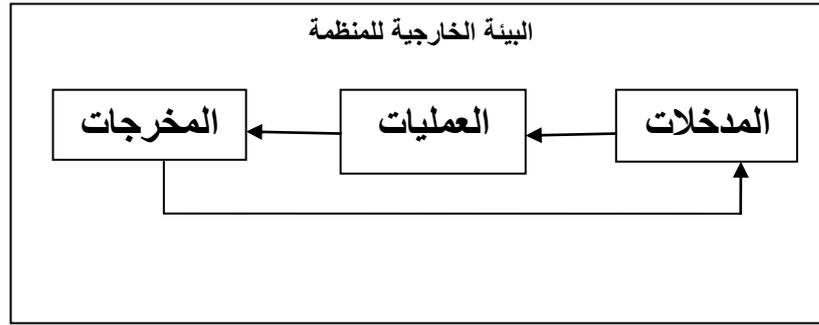
<sup>3</sup> ماجد أحمد عبد العزيز بشر، مرجع سبق ذكره، ص22

<sup>4</sup> الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان 2010-

2011 ص 66

<sup>5</sup> الشومان، زياد محمد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، دار الصفا للنشر، عمان، 2014 ص20

<sup>6</sup> الصباغ، عماد، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2000، ص 15



المصدر: خيرى كنانة مدخل ادارة الاعمال , دار جرير ط1 الاردن 2007 ص 60

وبعد عرض مفهوم النظام ومكوناته يصبح من الاهمية التعرف على خصائص المتعلقة بالنظام والتي نذكر منها <sup>1</sup>:

1- **الموارد**: لابدان تتوافر لأي نظام البيئة الأساسية المكون له والمتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام .

2- **الأهداف** : يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود النظام فهي المبرر الأساسي لاستمرار وجود هذا النظام وغالبا ما تكون هذه الأهداف متغيرة بسبب انفتاح النظام على البيئة الخارجية.

3- **البيئة والحدود** : تتمثل بيئة النظام في المجال الذي يحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه ويتفاعل مع وحداته وانظمة الأخرى .

أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها .

4- **المراحل، الأعمال والعناصر** : تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة ومنظمة من المراحل تنتهي بتدقيق الاهداف التي من أجلها وجد النظام .

وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال التي تستعمل لاتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة , أما العناصر فهي الادوات والمهمات والأجهزة والتي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل .

5- **القيود** : حيث ان النظام يعمل في بيئة معينة ويمكن ان يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر بها .بالاضافة الى وجود حدود للنظام تحدد وجوده وتفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به , اذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة كاملة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق الأهداف .

3أحمد حسين علي حسين , نظم المعلومات المحاسبية ,الدار الجامعية للنشر مصر , 2003, ص 16

- 6- **النظم الفرعية** : غالبا ما يتكون النظام من مجموعة من النظم الفرعية لها نفس خصائص النظام الاساسي .
- 7- **الرقابة** : من الخصائص الأساسية لنظام بصفة عامة وللنظام في مجال الأعمال بصفة خاصة ضرورة وجود مجموعة من القواعد والاجراءات المعينة للتحكم في سير العمل في النظم الفرعية والتي تهدف الى اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية .

### ثانيا:المعلومات

ان ظاهرة انفجار المعلومات وما نجم عنها من اعتماد أساسي على المعلومات والمعرفة في مختلف جوانب الحياة وخاصة الجانب الاقتصادي مكن من بناء اقتصاد معرفي<sup>1</sup> حيث تعتبر المعلومات هي المصدر الحيوي الذي يمكن المؤسسة من القيام بوظائفها المختلفة ويرى العديد من الاقتصاديين أن مجتمع المعلومات هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي الذي تجسد في القرن العشرين واستمر حتى القرن الحالي والدليل على هذا الانستتاج هو حقيقة ان العمل في مجال المعلومات قد زادت نسبته في الولايات المتحدة الأمريكية من 10% من حجم القوى العاملة الى حوالي 50% وبالمقابل تناقص حجم العمالة من المهن الصناعية الى ما يقارب 20% كما تناقص حجم العمالة في المهن الزراعية الى أقل من 40% .

كذلك فان أقل من ربع الناتج القومي في المجتمع الأمريكي يأتي من انتاج وتوزيع سلع المعلومات وخدماتها الامر الذي يعزز التوجه نحو مجتمع المعلومات<sup>2</sup>

ولتقديم تعريف للمعلومات لا بد من التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

#### 1- **البيانات** :عرفت البيانات على أنها : "عناصر خام لا معنى لها"<sup>3</sup>

كما عرفت على أنها : "حروف ,جمل ,أرقام أورموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> اسماعيل علي نحو تعاون أوسع في مجتمع المعلومات "مجلة أمانة" عمان اب 2006 ص 25

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي ,تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات ,القاهرة ,دار المصرية اللبنانية 1993 ص 29

<sup>3</sup> Gilles ballmise ,gestion des connaissances outils et applications du km ,vuibert ;paris,2001,p12

<sup>4</sup> ايمان فاضل السامرائي ,هيثم علي الزغبى ,نظم المعلومات الادارية دار الصفاء ,عمان -الأردن 2004ص 24

- 2- المعلومات : هي " البيانات تمت معالجتها لتعطي معنى " <sup>1</sup> , كما عرض gordon المعلومات هي " البيانات التي اعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها قيمة حقيقية لقراراته وتصرفاته " <sup>2</sup> . ويجب أن تتميز المعلومة بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي <sup>3</sup> :
- \* **الملائمة** : بمعنى أن تتلائم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله .
  - \* **الوقتية** : بمعن تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها .
  - \* **الصحة والدقة** : يقصد بها أن تكون المعلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه وحقيقة
  - \* **الشمول** : بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها .
  - \* **القبول** : بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات .
- اما فيما يخص المعلومات الجيدة فيمكن ان تتميز اضافة على الخصائص السابقة بالسرعة في الحصول عليها ,المرونة ,التصحيح (مفهوم نسبي) عدم التحيز (عدم تغييراو تحريف المعلومة ) وقابليتها للقياس .
- 3- **المعرفة** :عرفت على أنها " كل العمليات العقلية عند الفرد من ادراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص <sup>4</sup> .

ويمكن ان نميز بين نوعين من المعرفة :

- 1- **المعرفة الصريحة (المعلنة)** : هي التي نستنبطها ويمكن التعبير عنها في شكل قواعد,اجراءات,ملخصات...الخ المعرفة الواضحة هي الشكل المتاح أكثر للمعرفة ويرى choi & lee ان المعرفة الواضحة تشكل وترسل بسهولة ويمكن ان تكون سهلة عن طريق تكنولوجيا معالجة المعلومات .

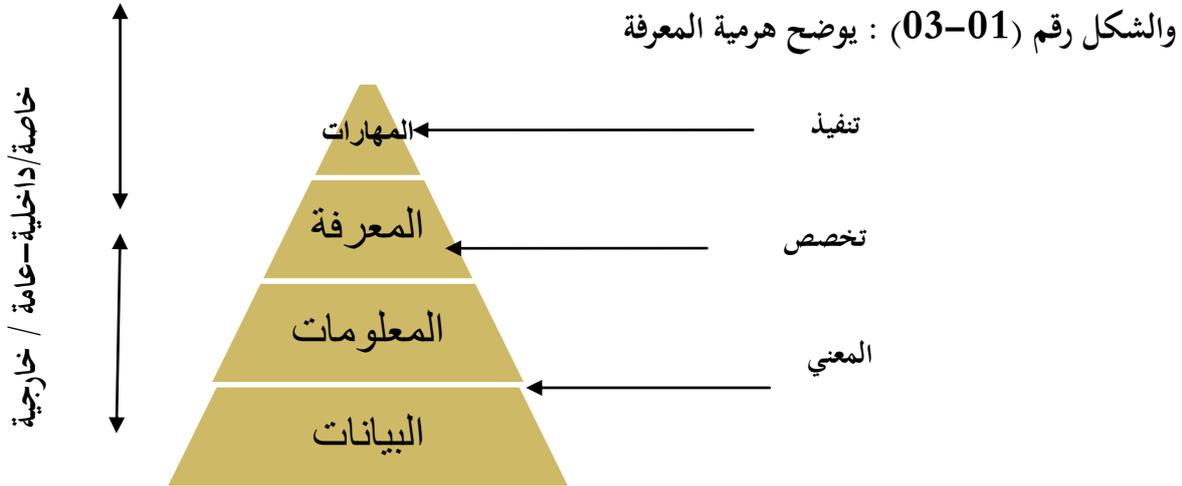
<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر ,ادارة المعلومات والمعرفة ,الطبعة الاولى دار للنشر والتوزيع ,الأردن ,عمان , 2010 ص 63

<sup>2</sup> Gordon ,betautres,système d'nformation pour le managemente volum 1ed ,economic ,paris 1986 p116

<sup>3</sup> بوحسان سارة كتنزة ,الاثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ,دراسة حالة مؤسستي mobilis و nedjma ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ,جامعة منتوري قسنطينة ,السنة الجامعية 2011-2012 ص 10

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم ,تنظيم المنظمات دار الكتاب الحديث ,عمان ,الأردن 2002 ص 186

2- المعرفة الضمنية : بالنسبة لـ tongo المعرفة الضمنية هي ما نعرف لكن لا نستطيع الشرح (التوضيح) , كما أكد (nonaka) أن المعرفة الضمنية تتضمن معروفة , اراء, صور, نماذج ذهنية تحدد رؤيتنا للأشياء والعناصر الفنية المناسبة للمهارة الراسخة في ظروف عمل معينة<sup>1</sup>



المصدر: محمد سمير أحمد , الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية, دار صفا للنشر ؛ عمان ؛ الطبعة الأولى ؛ 2008 ص 3.

ان الشكل السابق انما يوضح البيانات , المعلومات والمعرفة وكذا المهارات , فالمعلومات ناتجة من اعطاء معنى للبيانات وإذا ما عولجت وحللت وتخصصت في موضوع معين أعطت لنا معرفة والمعرفة اذا اكتسبها الفرد وطبقها في أعماله صارت مهارة .

والمهارة تعني قدرة الفرد على تنفيذ عمل ما بطريقة مرضية , وهي مجموع المواهب والأهليات والمعارف المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما .<sup>2</sup>

فالمعرفة اذن لا هي بيانات ولا هي معلومات وإنما هي قدرة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له (اي القدرة ) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى .

### ثالثا: مفهوم نظم المعلومات

<sup>1</sup> بن طاعة عتيقة , أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية , دراسة ميدانية مقارنة بين منظمة القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر , أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في التسيير , جامعة أبي بكر بلقايد , 2016-2017

<sup>2</sup> Françoise , rossin ( avec la collaboration de sandirine le riche ) transfert des savoir –stratégie ,moyen d'action solution adaptée avotre organisation la voisier pris 2008 p 40

\*يمكن تعريف نظم المعلومات من خلال بعض وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال حيث عرفها robert و satginger بأنها "مجموعة من المكونات التي تستقبل وتعالج وتخزن وتسترجع المعلومات اللازمة لتنفيذ عملية ادارية ".<sup>1</sup>

\*عرفه ROBERT REIX بأنه "مجموعة منظم من الموارد :أجهزة ,برمجيات,أفراد ,معطيات,اجراءات تسمح باقتناء ,معالجة ,تخزين ونشر المعلومات (على شكل معطيات ,نصوص وصور ,أصوات.....الخ)داخل المؤسسة ."<sup>2</sup>

\*عرفه ميردوك **Murdock** :على انه مجموعة تتكون من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة وتخزين البيانات واسترجاعها ,بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تلبية حاجات الموارد من المعلومات واستخدامها بفعالية كبيرة في الوقت المناسب .<sup>3</sup>

بصفة عامة تعد نظم المعلومات تلك المجموعة المعقدة من الوظائف الحيوية بفضل العديد من الوسائل .وتعتبر المعلومة اللبنة الأساسية لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق وكذا الرقابة داخل المنظم .<sup>4</sup>

#### الجدول رقم (01-02):النظرة الحديثة لنظم المعلومات

النظرة التقليدية	النظرة الاستراتيجية
وظيفة ادارة نظام المعلومات هي مركز التكاليف	نظام المعلومات عنصر من عناصر سلسلة القيمة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي وسيلة	نظام المعلومات هو أصل من أصول المؤسسة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أثر ودور وظيفي وتشغيلي	نظام المعلومات له وظيفة الدعم الاستراتيجي
تشغل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل وظيفة على حدا	نظام المعلومات عبارة عن نظام مدمج ومتكامل ويشترك في تسيره جميع الأطراف

<sup>1</sup> دو غليظة الهام ،أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة ،مجلة الباحث عدد 13 2013

<sup>2</sup> ROBERT.R.SYSTÉME D'NFORMATION ET MANAGEMENT DET ORGANISATIONS ,VUIBERT,PARIS,SEPTEMBRE,2002,P75

<sup>3</sup> Tristan klein,daniel ratiet,rapport sur l'impact des ttc sur les conditionsde travail ,franc,fevrier,2012,p44

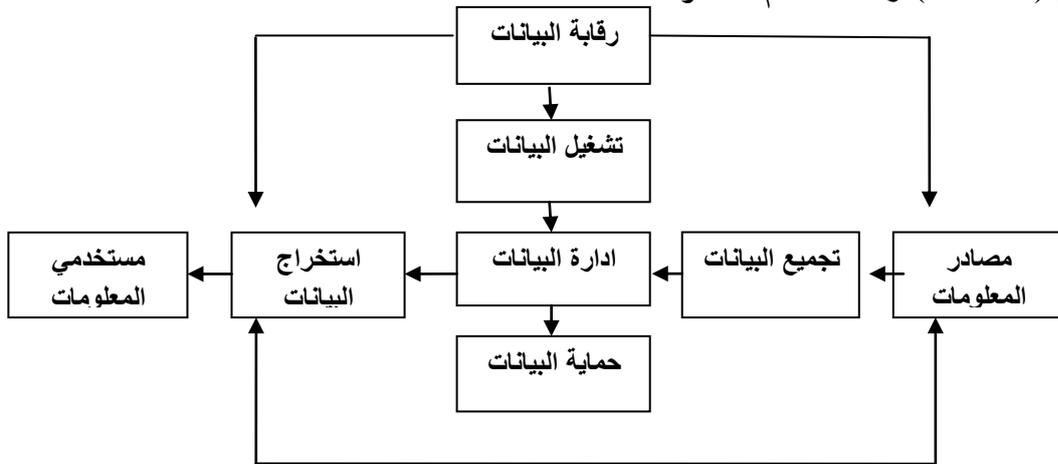
<sup>4</sup> اسماعيل مناصرية ,رسالة ماجستير حول دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2003-2004 ص 50

تكنولوجيا المعلومات والاتصال محترف من طرف مهندسي الاعلام الالي فقط	نظام المعلومات متعدد وليس مخصص لفئة معينة حيث يستخدم ويسير من طرف المسيرين ,مهندسي الاعلام الالي
--	--

المصدر : خالد رجم محاضرات نظام المعلومات جامعة ورقلة 2017-2018 ص 15

ويقوم نظام المعلومات بالوظائف التالية :

شكل رقم (01-04) وظائف نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على كمال الدين مصطفى الدهراوي؛ سمير كامل محمد؛ نظم المعلومات الحاسبية؛الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية؛2000؛ص 20.

وهذه الوظائف تتم بخطوات تمثل دورة تشغيل البيانات والتي تقوم بتحويل البيانات من مصادرها المتعددة الى معلومات المستخدمين وفيما يلي شرح لهذه الوظائف :

1- جمع البيانات : يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وادخالها ثم اعدادها لتشغيل من خلال مجموعة من العمليات وذلك في ضوء احتياجات المستويات الادارية في المؤسسة وتتلخص متطلبات المستويات الادارية فيمايلي :

-بالنسبة للادارة العليا :تتطلب الادارة العليا المعلومات الازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات فالمعلومات الخارجية تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من قانونية ,اقتصادية ,اجتماعية ,جغرافية,سياسية وتكنولوجية.... الخ

أما المعلومات الداخلية فتعبر عن اجمالي أنشطة المؤسسة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة وتتضمن بذلك معلومات انتاجية,تسويقية,مالية... الخ

- بالنسبة لادارة التنفيذية :تختص الادارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة المدى وتحديد الاجراءات الازمة لتنفيذها .<sup>1</sup>

2- **تخزين المعلومات :** ان عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون الية أويديوية , فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات والبيانات التي جمعت اليا والتي وصفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة وعملية التخزين الالية تتمثل في بنوك المعلومات والتي تعتبر من أحسن الوسائل لتخزين المعلومات اليا وذلك لصفات التي تتميز بها والمتمثلة في :

-امكانية استعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت

- يكون استعمالها أسهل وأسرع من خلال برامج الية يطلق عليها اسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات

- وتتطلب عملية التخزين استعمال وسائل تقنية (ملفات) وتنظيمية (طرق التصنيف والتخزين )

3- **معالجة المعلومات :** بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد فيه النظام وذلك حسب أهداف واحتياجات المؤسسة ,ومن أمثلة المعالجة يمكن ذكر : تصفية البيانات والمعلومات

4- **نشر المعلومات :** ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وارسالها للمصالح والادارات المعنية بالاضافة الى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الادوات الفعالة

فضلا عن هاته الوظائف الأساسية يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي نذكر منها :

- انتاج المعلومات الأساسية التي يطلبها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق ,مثل الفواتير , كشف الحسابات الخ....

- توفير المعلومات لكافة المسؤولين في المؤسسة التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة المتغيرات التي تحدث في المحيط

- خلق جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات

- توفير البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها للطرف الاكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد واليقظة المستثمرين , اذ أن زيادة حدة المنافسة وما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهد أكبر للتمكن من المعرفة السريعة والتنبؤ

<sup>1</sup> ابراهيم بختي,تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير , جامعة ورقلة , 2004/2005, ص 26

بالتغيرات التي تؤثر عليها فتستفيد من الفرص المتاحة وتتفادى المخاطر والتهديدات التي تنعكس على امكانية بقائها ونموها في السوق .<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : خصائص و أنواع نظام المعلومات

### أولاً: خصائص نظام المعلومات

انطلاقاً من الوظائف الأساسية لنظام المعلومات، وذلك باعتماده على مختلف الوظائف تمت الإشارة إليها في النقطة السابقة، فإنه يتميز بخصائص أساسية تعتبر بمثابة معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام وفعاليته في المنظمة، ومن بين أهم هذه الخصائص نجد :

1- **تحقيق الكفاءة والفعالية** : اذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها .

2- **المرونة والديناميكية** : بحيث يمكن لمستخدميه احداث التعديلات والتصحيحات لازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات .<sup>2</sup>

3- **السرعة** : حيث أن الاجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب وخاصة بالنسبة لاسترجاع المعلومات .

4- **الدقة** : حيث أن الاحتمالات الوقوع في الخطأ أكبر في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة وذلك نتيجة التعب والاجهاد الذي يصيب الانسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فان أداءه يكون بنفس القابلية والدقة سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها بغض النظر عن الوقت العمل ومدته وظروفه .<sup>3</sup>

5- **هدف النظام** : يعد الهدف الذي يسعى النظام لتحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام وتحديد الهدف العام للنظام بتبعية تحديد الهدف الفرعي لكل عنصر ويتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة كل عناصره مجمعة

6- **التكامل والتفاعل** : يمكن أن يحقق النظام ككل الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحقق عناصر

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم ونبيل موسى ، ادارة الأعمال (المبادئ -المهارات -الوظائف )، مكتبة الشقري طبعة 2 1998 ص 420

<sup>2</sup> ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية ، جامعة المنوفية ، مصر ، 2003، ص، 10

<sup>3</sup> مرغني بلقاسم ، مذكرة الماجستير حول نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر جامعة قاصدي مبراح ورقلة ، السنة الدراسية

2013-2014 ص 14

النظام كل على حده أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته كل على حده أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها.<sup>1</sup>

ثانيا: أنواع نظام المعلومات

بعد التطرق الى خصائص نظام المعلومات لابد من معرفة انواع هذا الاخير والتي تحتوي على مايلي :

الجدول رقم (01-03): يوضح أنواع نظام المعلومات

نوع النظام	مخرجاته	مستخدميه	المستوى التنظيمي	هدفه
si pour dirigeants sid او نظم الادارة العليا Executive support system Ess	اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتجميع البيانات الداخلية والخارجية	المدرء العام	نظم المستوى الاستراتيجي الادارة العليا	لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الادارية العليا والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة
Le system d'aide à la decision SAD أو نظم دعم القرارات Decision support system (dds)	تقارير خاصة وتحليلات القرار وأجوبة على الاستفسارات	المتخصصون وهيئة الادارة	نظم المستوى الاداري بين الادارة الوسطى والعليا	مساعدة المديرين عند اتخاذهم القرارات غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا
Le si de gestion SIG أو نظم المعلومات الادارية Management information	تقارير ملخصة واستثنائية وحسب الطلب	مدراء الادارة الوسطى	نظم المستوى الاداري الادارة الوسطى	لتزويد الادارة الوسطى بالتقارير أو الوصول المباشر للمعلومات

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي، ندوة الخدمات البنكية الالكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية) حول نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 25-29، نوفمبر 2007، ص3،

الضرورة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أنشطة المؤسسة أو على مساعدتهم على اتخاذ القرار				system MIS
مساعدة المؤسسة في دمج المعرفة داخل المؤسسة والمساعدة في التحكم بالمعلومة لصالحها	نظم المستوى المعرفي بين الادارة التشغيلية والوسطى	عمال المعرفة المتخصصون والتقنيون المهندسون	نماذج ورسومات بيانية	SYSTEM DE CONNAISSAN CE أو نظم المعرفة KNOWLEDGE SYSTEM KS
يمكن استخدامها في نطاق اعمال وأنشطة المكاتب وتجهيز المكاتب اليا	نظم المستوى المعرفي بين الادارة التشغيلية والوسطى	الكتابة	وثائق وجداول ومرسلات	SYSTEM D'AUTOMATI SATIONDE BUREAU SAB أو نظم تجهيز المكاتب اليا OFFICE AUTOMATIO N SYSTEM
خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ويعتمد هذا النظام على الحاسب الالى لتسجيل البيانات الروتينية اليومية	نظم المستوى العملياتي في الادارة التشغيلية	الموظفون التشغيليين والمراقبين	تقارير تفصيلية وقوائم وملخصات	LE SYSTEM DE TRAITEMEN T DES TRANSACTION NS STT أو نظام معالجة الاحداث

المصدر: محاضرات حريزي فاروق مقياس نظم المعلومات 2015-2016 جامعة مسيلة ص 1

المطلب الثالث: مكانة نظام المعلومات في المؤسسة ومقومات واسباب فشله .

أولاً: مكانة نظام المعلومات في المؤسسة .

إن ضرورة المحاكاة للواقع الافتراضي؛ والحيوية والمرونة الهائلة التي يتمتع بها نظم المعلومات في توسيع مجال تطبيقه ليتجاوز الواقع الاقتصادي الى غيره؛ اذ صار من قبيل الحنكة في القيادة ليس فقط حيازة نظام المعلومات فحسب؛ وانما خلق أفضل نظام المعلومات وأكثر تجاوبا مع متطلبات العولمة للاستفادة من أدواره والتي منها:

\*الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار .

\*المشاركة في صياغة الرؤية الاستراتيجية 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 الاعمال ورفع انتاجيتها الى مستويات قياسية جديدة .

\*صياغة الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين القدرة على مواجهة الازمات وحل المشاكل؛ مما يقلل من الخسائر والتكاليف الباهضة؛ عن طريق التنبؤ بالبيئة الخارجية ورصد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

\*زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية؛ وروح الفريق المتألق<sup>2</sup>؛ وماله من أثر في تحقيق الاندماج البنوي بين الانشطة الجوهرية للرقابة؛ والتقييم الاستراتيجي ومن ثمة تحسين الاداء الكلي للمنظمة<sup>3</sup> .

\*ان تقديم المعلومات الثمينة الموثوقة وذات الجودة الشاملة؛ يعمل على رفع المهارات القيادة وكفاءة المستخدمين باتخاذ القرارات السليمة دون اللجوء للقيادة العليا؛ مما يعكس ايجابا على السير الحسن للمؤسسة وتفعيل استغلال كافة مواردها .

وتجدر بنا الاشارة الى أن نظام المعلومات في المؤسسة يظهر بين نظام القيادة والتنفيذ: النظام التنفيذي يقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات بغرض تحقيق الاهداف المسطرة، ويقوم نظام القيادة بمراقبة وتعديل ما ينجز من طرف

<sup>1</sup> طارق نائل هاشم؛ دكتوراه حول دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الاداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الاردنية؛ كلية الدراسات الادارية والمالية العليا؛ تخصص فلسفة في التسويق جامعة عمان العربية للدراسات العليا؛ 2006؛ ص41.

<sup>2</sup> مراد رايس؛ مرجع سبق ذكره؛ ص85.

<sup>3</sup> ياسين سعد؛ تحليل وتصميم نظم المعلومات؛ دارالمناهج للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2005؛ ص75.

النظام التنفيذي، أما دور النظام المعلومات في تنسيق بين النظامين: القيادة والتنفيذ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (01-05): يوضح مكانة نظم المعلومات



المصدر: سونيا محمد البكري و ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، دار النشر الجامعية الجديدة، 2000، ص 77.

ثانيا : مقومات نجاح وأسباب فشل نظام المعلومات في المؤسسة

تتجلى مقومات نجاح وأسباب فشل نظام المعلومات في المؤسسة فيما يلي وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (01-04) : مقومات نجاح واسباب فشل نظام المعلومات من وجهة نظر الباحثين .

الباحث	مقومات نجاح نظام المعلومات	أسباب فشل نظام المعلومات
Bruwer 1984	مشاركة المستفيد مساندة الإدارة العليا لعناصر الشخصية، واتجاه المديرين نحو النظم الآلية.	يعتبر فشل نظام المعلومات عند عجز النظام عن الأداء بالصورة المتوقعة، أو عدم قدرته على تنفيذ عملياته في التوقعات المحددة، أو عدم إمكانية استخدامه على النحو الذي أحضر أو صمم من أجله .
Gerhard 1988	اسهام المستفيدين من تصميم النظام . تحديد البرمجيات ومعرفة خصائصها قبل تحديد نوع النظم، ينبغي البدء بتحليل المخرجات المعلوماتية وتحديد نوع المستفيد لمعرفة المدخلات ثم تحصيل مصادر الحصول على البيانات وأخيرا تحديد طريقة المعالجة . الفهم السليم لطبيعة النظام ورسالته .	عدم اشتراك المستفيدين وتحديد نوع احتياجاتهم . عدم دعم الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية . - الاهتمام بالأجهزة وليس بالاهداف . - سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات . عدم الدقة بطلب موارد المعلومات بنفس درجة الحرص التي تطلب بها الموارد الأخرى .
باغي 1988	تحديد نوعية الاحتياجات من المعلومات وكميتها وجود مقياس مدى قدرة المدير على توظيف تفهم المدير لعمل النظام المعلومات الإدارية للمعلومات.	عدم توافر القدرات البشرية الملائمة من المستخدمين ومتخصصين .
خشبة 1995	خصائص متخذ القرار، خصائص نظام المعلومات، خصائص بيئة القرار، خصائص عملية التنفيذ.	
السالمي 1999	محلل النظام والذي يعد حافزا للتغيير وضمان نجاح النظام، تفاعل المستخدم، قوة الاتصال بين المستخدم والمصمم، دعم الإدارة.	- صعوبة الاتصال والتفاعل بسبب تباين الخلفية التعليمية والثقافية بين أخصائي نظم المعلومات ومستخدميه .
سلطان 2000	اشترك المستخدم النهائي، دعم الإدارة، مستوى التنفيذ والمخاطرة، إدارة عملية التنفيذ.	- كبر نسبة المخاطرة والتعقيد وتكلفة النظام . -افتقار الصيانة الملائمة حسب المورد .
Aman jindal 2003	ارتباط المستخدم، دعم الإدارة التنفيذية، توقعات واقعية، تخطيط ملائم، متطلبات واضحة.	

المصدر :خالد رجم، محاضرة نظام المعلومات، جامعة ورقلة، 2017-2018 ص 15.

### خلاصة الفصل :

لقد أصبح من الضروري استخدام تكنولوجيا المعلومات (الحاسب الالكتروني) لما له من أثر ايجابي على المعلومات نظرا لمساهمتها في تحسينها من خلال السرعة والدقة في معالجة البيانات.

ولقد سمح لنا هذا الفصل باستعراض تكنولوجيا المعلومات,بجوانبها المختلفة باعتبار أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر المعلوماتية عصر تكنولوجيا المعلومات أو بالأحرى الحقبة الجديدة للمعلومات وهذا لما تميزه عن باقي العصور الاخرى بكثرة المعلومات فهذه الثورة الرقمية والمعلوماتية اساسها ظهور تكنولوجيا المعلومات الحديثة من اجهزة حديثة,انترنت الخ,واستخدامها في تنفيذ مختلف الاعمال في المجتمع من بسطها الى امتدها بالاضافة الى ما تقدمه من كفاءة وسرعة في معالجة البيانات وإعطاء النتائج المراد الوصول اليها في وقت وجيز جدا.

## تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري؛ وتبني هذه الأخيرة أساليب تسيير إدارية حديثة؛ بإعتبار أن البيئة التي تحكمها متقلبة وغير مستقلة؛ خاصة بعد إنسلاال تكنولوجيا المعلومات إليها وتحول؛ الاقتصاد الى معرفي محض؛ وهنا تقف ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية .

وفي 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 اخرى هي تهتم بحركة تكنولوجيا الأداء البشري؛ أو ما يمكن القول عنه تمكين العاملين مستقبلا من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر .

وسيتم التطرق في هذا الفصل الى أداء المورد البشري في ظل تكنولوجيا المعلومات؛ سنشير في المبحث الأول على عموميات حول أداء الموارد البشرية وستتعرف على ماهية أداء الموارد البشرية وأهم الأنواع الخصائص التي يمتاز بها ثم سنشير الى ماهية تقييم الأداء وأهم الطرق للتقييم؛ وأهداف وأهمية التقييم ؛ وستتطرق في المبحث الثاني الى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية؛ فستتعرف على أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية؛ وأهم التحديات والتوجهات لإدارة الموارد البشرية؛ ثم سنتطرق في المبحث الثالث الى المهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات وسنشير الى دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية .

## المبحث الأول :عموميات حول الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الأمثل للموارد البشرية أي بالكفاءة والفاعلية العاليتين؛وتقوم هذه الأخيرة بتقويم دائم لإدارة الموارد البشرية لكي تتمكن من تشخيص وتحليل نقاط القوة والضعف وتتطلب عملية التقييم معايير وأدوات علمية دقيقة غير مبنية على علاقات شخصية حتى ينقلها الأفراد ويكون مقيم الأداء منطقيا في أحكامه؛ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي للأداء كان لزاما علينا التطرق الى :

ماهية الأداء ؛وأهم خصائصه وأنواعه ؛وكذلك العوامل المؤثرة فيه ؛ثم سنذكر أهم مراحل التقييم الأداء .

### المطلب الأول :ماهية الأداء

#### أولا :مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حضيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال؛ورغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس والغموض لإختلاف اتجاهات المفكرين؛لذا سنقدم بعض التعاريف للأداء لوجهة نظر بعض المفكرين .

- يشير الأداء الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؛وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد يشير الى الطاقة المبذولة؛أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد .<sup>1</sup>
- كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية" وهي الوصول الى الأهداف المرجوة؛"النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد الحسن ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ رؤية مستقبلية ؛ الدار الجامعية ؛الإسكندرية ؛ 2001 ص 25.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي ؛إدارة الموارد البشرية ؛مرجع سبق ذكره ؛ص 143

- ولقد عرفه كل من Campell, Mchenry الأداء: أنه سلوك فردي يمكن ملاحظته وقياسه لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- ويعرفه Murphy: الأداء بأنه إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين.<sup>2</sup>
- وكذلك عرف بأنه: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه؛ من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول ان الاداء يمثل النتائج النهائية التي اسفرت عنها مختلف انشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة؛ تعكس مدى بلوغ الاهداف او مدى استغلال المثل لمواردها المتاحة .

### ثانيا: الأداء والمصطلحات القريبة منه

ترتبط بالأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء؛ وهذا ما أدى الى وجود إلتباس بينها وبين مصطلح الأداء؛ ومن هذه المصطلحات نجد :

**1-2 الكفاءة :** يعد مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه؛ حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له؛ إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.

وتعرف الكفاءة بأنها: القدرة على إختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة؛ بتطبيق الإمكانيات المتوفرة؛ وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول الى الأعظمية في أي هدف تسعى اليه المنظمة؛ كما يقصد كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.<sup>4</sup>

**الكفاءة = الموارد المستخدمة فعليا / الموارد  
المخطط استخدامها**

<sup>1</sup> CAMPBELL, J, P, ET MC HENRY, J, J, MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOB, PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL43, 1990, PAGE 313

<sup>2</sup> MURPHY, K, R, DEMENTION OF JOB PERFORMANCE, INR, DILLO, ET J PELLIGRINO, ED , TESTING APPLIED AND THEORICAL , PESEPTIVE, PAREQGER, NEW YORK , 1989, PAGE 109

<sup>3</sup> طاهر محمود كلالدة؛ الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ؛ دار الزهران للنشر والتوزيع؛ الأردن ؛ ص 242.

<sup>4</sup> Mintzberg henry, le management au cœur des organisations, editions d'organisations, paris, 1998, p480.

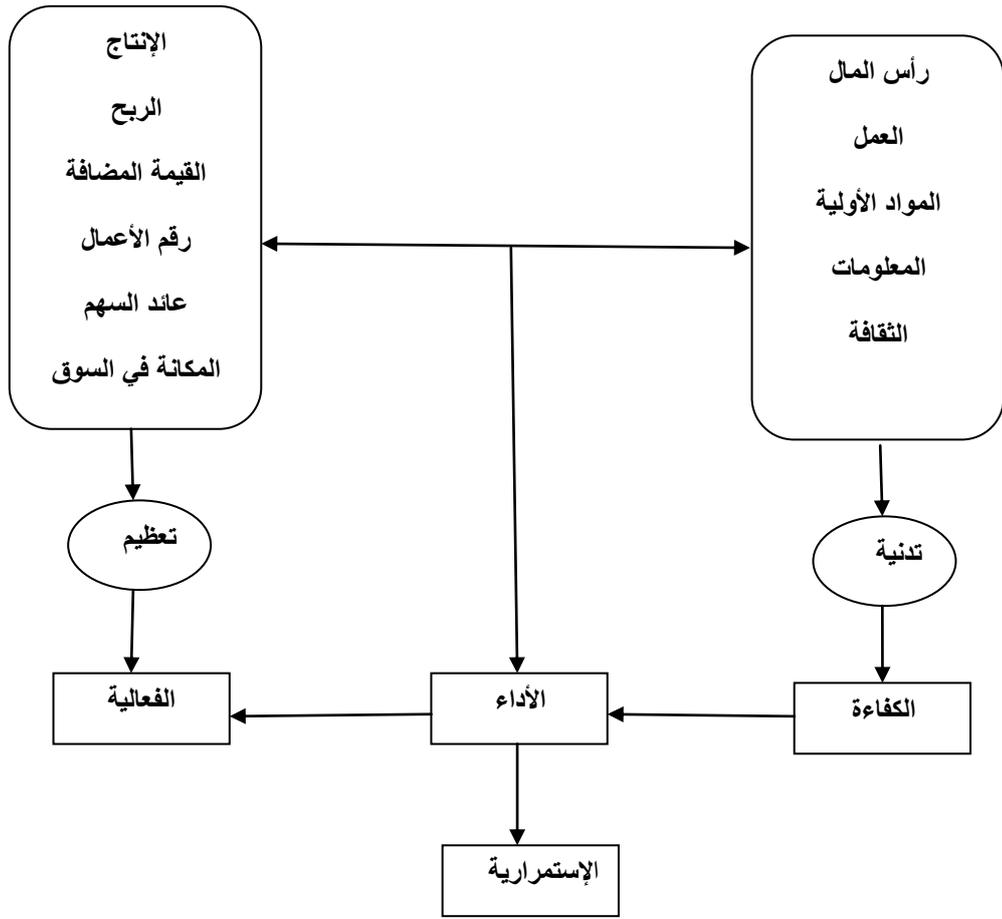
ويوضح كل من (maio j-l et mathe j-c) أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الإقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات.<sup>1</sup>

2-2 الفعالية : حيث عرفها (M.Bartoli) على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة

وذلك من خلال قياس الإنحراف.<sup>2</sup>

**الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة**

شكل رقم (01-02) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة؛ الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد الأول؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ نوفمبر 2001؛ ص 88.

<sup>1</sup> Racha ghayad les facteurs détermnant de la performance globale des banque islamiques ,thèse de doctorat en siences de gestion, l'université de caen , 2002 p 88.

<sup>2</sup> Abdelaziz roubah,compétitivité des banques luxembourgeois monnaie unique et prospectives stratégique,these de doctorat en sciences de gestion, université Nancy II,France,p 57.

3-2 الإنتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية الى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة؛ فالمنظمة التي تحقق أهدافها هي فعالة. والمنظمة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي منظمة كفئة. وإذا تحقق الإثنان معا (أي الفعالية والكفاءة) فإنها تعتبر منتجة؛ تأخذ الإنتاجية شكل المعادلة البسيطة التالية.<sup>1</sup>

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء .

شكل رقم (02-02) : العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء .

عالية	إنتاجية متوسطة	إنتاجية مرتفعة
	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
الفعالية	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
	منخفضة	عالية
	الكفاءة	

المصدر : ياسع ياسمينه؛ دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء الإقتصادي للمنظمة - دراسة حالة شركة القطن الممتص (socothyd)؛ رسالة ماجستير في تسيير المنظمات؛ جامعة أحمد بوقرة بومرداس؛ الجزائر؛ 2010-2011؛ ص 84.

حيث نلاحظ ان الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية؛ وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة والفعالية؛ أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي

<sup>1</sup> أحمد ماهر؛ إقتصاديات الإدارة؛ الدار الجامعية؛ مصر؛ ص 46.

تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد؛ وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية؛ سواء كانتا معا أو على انفراد.

**2-4 المردودية:** قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج؛ وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج الى الإستمرار؛ والتكيف؛ والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم؛ إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسيها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.

إضافة الى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الإستثمار فيها؛ فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية اي تحققها المؤسسة.<sup>1</sup>

**2-5 التنافسية:** هو قدرة المنظمة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين؛ وذلك بتوفير منجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين؛ بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق؛ ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم؛ مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي؛ في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة؛ وذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.<sup>2</sup>

بعد التعرض للمصطلحات القريبة من الأداء نجد أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات؛ بينما باقي المصطلحات الأخرى فهي تخص جزء من الأداء؛ فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي؛ والتنافسية تسعى الى التفوق في المجال التجاري؛ بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي؛ لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة؛ الفعالية؛ الإنتاجية؛ المردودية؛ والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحضى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها .

**المطلب الثاني: أنواع وخصائص الأداء .**

**أولا : أنواع الأداء**

<sup>1</sup> ياسع ياسمين؛ دراسة إقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الإقتصادي للمنظمة (دراسة شركة القطن الممتص (socothyd)؛ نفس المرجع ص 85.

<sup>2</sup> المرصد الوطني للتنافسية؛ "التقرير الأول لتنافسية الإقتصاد السوري 2007"؛ برنامج الأمم المتحدة الألماني وهيئة تخطيط الدولة؛ 2008؛ ص 24.

إن الإختلاف الموجود في مفهوم الأداء الى عدم وجود إتفاق على أنواع الأداء حيث بدأ كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة؛ وفيما يلي ستعرض أهم المعايير المتبناة.<sup>1</sup>

أ. حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء الى :

1. الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع عناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها؛ ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛ وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية؛ الشمولية؛ الأرباح... الخ.
2. الأداء الجزئي : وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة؛ حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي الى: أداء وظيفة المالية؛ أداء وظيفة الأفراد؛ أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

ونشير الى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

ب. حسب معيار الطبيعة : ويصنف الأداء وفق هذا المعيار الى :

1. الأداء الاقتصادي : يقترن وجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها؛ والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتاجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها .
2. الأداء الاجتماعي : وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي؛ الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها؛ وهذا الأداء له اهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه .
3. الأداء التقني : وهو قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهامها على القيام بمهمتها على أحسن حال؛ سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات؛ توفيرها في الوقت المناسب .
4. الأداء السياسي : وهو يعبر عن محاولات المنظمة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة؛ الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) مجلة العلوم الإنسانية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 89.

## ثانيا : خصائص الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص نذكرها في النقاط التالية :<sup>1</sup>

### 1. الأداء مسألة إدراك :

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات؛ فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح؛ أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية؛ أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم؛ في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة؛ وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة؛ كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

### 2. الأداء مفهوم متطور عبر الزمن

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها؛ سواء كانت داخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة؛ تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف؛ إذ إن توليفات العوامل البشرية؛ التقنية؛ المالية والتنظيمية؛ تجعل الأداء مرتفعا؛ من موقف لآخر؛ لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

### 3. الأداء مفهوم شامل

الأداء لا ينحصر في الجانب الإقتصادي فقط بل يتعداه الى الجانبين التنظيمي والاجتماعي؛ بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية؛ والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن ان تحدث في المنظمة؛ بهدف خلق جو ن الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية؛ الى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط؛ كما ان اهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف افراد المنظمة؛ قد لا يخدم اداء المنظمة؛ كذلك لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن اداء المنظمة فعلى القادة الإداريين ان يستخدموا الى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن؛ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر؛ دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر؛ أم البواقي؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ السنة الجامعية 2013-2014؛ ص 48.

#### 4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل؛ منها المكملة بعضها البعض؛ ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات؛ لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.<sup>1</sup>

#### 5. الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف الى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف؛ فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين بين إعادة النظر في البرنامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية .

#### المطلب الثالث : ماهية تقييم الأداء

##### أولا: مفهوم تقييم الأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول الى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد؛ ولهذا تعددت واختلقت في محتواها وهدفها ومن بين التعاريف نذكر

**تعريف 1:** يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه : "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم وتصرفاتهم في القيام بأعمالهم الحالية؛ وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل؛ وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".<sup>2</sup>

**تعريف 2:** تقييم أداء الأفراد: "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالإستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم".<sup>3</sup>

**تعريف 3:** ويعرف كذلك بأنه :النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن؛ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 49.

<sup>2</sup> علي محمد رابعة؛ إدارة الموارد البشرية؛ تخصص نظم المعلومات الإداري؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان؛ ص 85.

<sup>3</sup> كامل المغربي؛ أساسيات الإدارة؛ دار الفكر للطباعة والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ 1995 ص 3.

<sup>4</sup> كامل بربر؛ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي؛ المؤسسة الجامعية ببيروت؛ 2000؛ ص 284.

**تعريف 4:** يرى الباحث باري ديسلر (Gary dessler) بأنه : "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائها .وهكذا نجد أنها عملية تتضمن :

- وضع وإعداد معدلات للعمل .
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهدف المعدلات .
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب " .<sup>1</sup>

ثانيا : أهمية و أهداف تقييم الأداء

## 1.2 أهمية تقييم الاداء

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم اداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي :<sup>2</sup>

1. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
2. تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .
3. ينظر إليه على أنه مقياسا أو معيارا للأعمال .
4. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف .
5. أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .
6. أسلوب تتبعه المنظمات لإستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة .
7. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .

<sup>1</sup> ديسلر جاري؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار المريخ؛ الرياض؛ العربية السعودية؛ 2003؛ ص 322.

<sup>2</sup> حنا نصر الله؛ إدارة الموارد البشرية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 169-170.

8. يفيد في الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس .
9. يسهم في الكشف عن الكفآت الكامنة غير المستغلة للعاملين .
10. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل .

## 2.2 : أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي :<sup>1</sup>

### أولا : على مستوى المنظمة :

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي :

- + تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو إتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .
- + النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم؛ وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب أكثر .
- + وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .
- + تقييم برامج واساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
- + تحديد تكاليف العمل الإنساني؛ وامكانية ترشيد سياسات التناج والتوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد .
- + التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ؛ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 239-240.

ثانيا : على مستوى المدربين :

إن القيام المدربين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير او المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أساليب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك؛ وهذا يدفع المدربين في حقيقة الأمر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

✚ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

✚ الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكامنة لمناقشة مشاكل العمل مع أي

منهم؛ الأمر الذي يقود في النهاية الى أن تكون عملية تقييم وسيلة جيدة لزيارة التعارف بين المدربين والموظفين .

✚ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

ثالثا : على مستوى المرؤوسين

أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي :

✚ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي

يبدلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم؛ الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورو مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات .

✚ تساهم عملية التقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير

بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وبصورة مستمرة .

ثانيا : طرق تقييم الأداء

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد؛ ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الافراد مع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى.

وستتناول أبرز هذه الطرق وهي كما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد؛ إدارة الموارد البشرية؛ منشورات الجامعة المفتوحة؛ طرابلس؛ 1994؛ ص 286.

أولا : الطرق التقليدية :

تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي :

**1. طريقة الترتيب البسيط:** هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباسر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الإنضباط؛ السلوك والتعاون ... إلخ وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي :<sup>1</sup>  
- عدد الأفراد كبير .

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي الى إمكانية التحيز.

**2. طريقة المقارنة المزدوجة :** في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما؛ ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام .

مثال : إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما هم : إدريس ؛ ميلود ؛ نسيم ؛ فإن المقارنة تكون كالتالي ؛

إدريس ميلود إدريس / محمد

إدريس / نسيم

ميلود / محمد ميلود/ نسيم

محمد / نسيم

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية .

**3. طريقة التوزيع الإجباري :**

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره الى مجموعات (ممتازين؛ جيدين؛ مقبولين؛ متوسطين؛ ضعفاء).

ومن مميزات هذه الطريقة أنها :

<sup>1</sup> صلاح عودة سعيد؛ إدارة الموارد البشرية ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 288.

-تقيس عددا قليلا من الأفراد.

-تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم

ومن عيوبها :

-تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الاحوال .

#### 4. طريقة القوائم السلوكية :

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس؛ ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة مايلي :

.هل يقدم الفرد أفكار جديدة.

.هل يواظب على الحضور.

.هل لديه معلومات كافية عن عمله.

.هل لديه إهتمام بعمله.

ومن عيوب هذه الطريقة :

تلززم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها؛ وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء.<sup>1</sup>

ثانيا : الطرق الحديثة :

#### 1. طريقة الإدارة بالأهداف :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار الجماعات للطباعة والنشر والتوزيع؛ لبنان؛ 1993؛ ص 311.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن؛ إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)؛ دار الجامعة؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2003؛ ص 220-221.

## الفصل الثاني : أداء المورد البشري في ظل تكنولوجيا المعلومات

ترتكز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل الى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها؛ ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا؛ وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

1. يتم تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها .

2. يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من رئيس ومرؤوسيه.

3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .

4. تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء .

الجدول رقم (02-01) يمثل أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	200	210	%10.5
عدد العملاء الجدد	70	70	%100
تنمية المبيعات السلعية	200	150	%75
عدد الشكاوى	30	20	%66

المصدر : راوية محمد الحسن؛ إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)؛ دار الجامعة؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2003؛ ص 225.

إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكذا تحسين ظروف العمل المناسب .

مزايا هذه الطريقة :

+ صعوبة موضوعية لإعتمادها على الأداء الفعلي والمحدد في شكل كمي .

+ إطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم .

+ تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف .

عيوب هذه الطريقة :

+ صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لإرتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له .

تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين .

## 2. طريقة التقرير المكتوب :<sup>1</sup>

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها إضافة الى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف .

ويعاب على هذه الطريقة :

- لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف .
- لا توجد مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير ومكوناته .
- تحتاج الى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذه التقارير وخاصة إذا كان عدد العاملين كبير .

## 3. طريقة التدرج البياني السلوكي :<sup>2</sup>

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل وصفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقي م الفرد على مدى إمتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي؛ كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف؛ وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم

الجدول رقم (02-02) : نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

<sup>1</sup> راوية محمد حسن ؛ إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية ) مرجع سابق ؛ص 220-221.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ؛ وعلي حسن علي ؛إدارة الموارد البشرية ؛دار وائل للنشر؛الأردن 1999 ؛ ص 256 – 258.

درجة القياس	الحالة
ممتاز	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتاز
جيد جدا	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام
متوسط	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا
ضعيف	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات

المصدر : سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي ؛إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ؛الأردن ؛1999؛ص 258

#### مزايا هذه الطريقة :

- + تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم
- + ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب
- + إتصافه بكبر الموضوعية والصدق في هذا المقياس
- + تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف أداء العاملين بدقة وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وغيرها

#### عيوب هذه الطريقة :

- + ارتفاع تكلفة الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة الى الوقت الذي تستغرقه
- + لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية

#### 4. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ؛الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؛الدار الجامعية للطبع ؛القاهرة ؛مصر ؛2003 ؛ ص 440.

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل؛ كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور لبعد الإنساني لضمان إلتزام العمال وإتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح .

ترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الاداء بين السلوك وخصائص العامل؛نتائج العمل؛فهي توفر نوعين من المعلومات :

\_معلومات وصفية من المدربين والزملاء والعملاء

\_معلومات موضوعية تستند الى العمليات الوظيفية ذاتها وبإستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .

#### مزايا هذه الطريقة :

- تقيس الأداء في صورة جودة .
- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجة .
- تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم .

#### عيوب هذه الطريقة :

- تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المباشرة؛الإبداع؛التعاون ) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة .
- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة .

#### 5. طريقة مراكز التقييم<sup>1</sup>:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل؛مثل التخطيط؛التنظيم والعلاقات الإنسانية؛وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل؛تحديد الأبعاد

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة؛إدارة الموارد البشرية ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 133.

الضرورة للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المدربين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا .

#### مزايا هذه الطريقة :

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية .
- توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط لتنمية الإدارية للأفراد .
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد .
- تتميز بالقبول العام لدى العاملين من مديريين وعاملين .

#### عيوب هذه الطريقة :

- كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات .
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته ومهاراته بدلا من نتائج عمله .
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة .

### المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية .

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة؛ وتعتبر إدارة الأفراد من النشاطات المستقلة عن الوظائف الادارية الأخرى؛ لأنه يتعلق بالعنصر الإنساني في التقييم؛ وإن شاء حقل إدارة الأفراد جاء متأخرا بالنسبة للحقول الأخرى حيث كان التركيز على النواحي المادية في الانتاج بدلا من العنصر البشري؛ ولأن العنصر الانساني هو العنصر الفعال في العملية الانتاجية أخذت الادارة تهتم بهذا الجانب كون هذا احد عناصر الانتاج الأساسية .

#### المطلب الاول : ماهية ادارة الموارد البشرية .

قبل التعرض لمفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام سنقوم أولا بتعريف الموارد البشرية بشكل خاص؛ والتي تتبين في التعاريف التالية :

#### أولا : تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات .<sup>1</sup>

وتعرف ايضا :الموارد البشرية فرد منتج؛ إذ أحسن احترامه وتدريبه.<sup>2</sup>

ويعرفها: simon & h.tezeanas الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد داخل المؤسسة الت يملكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة؛ وليس مجرد عامل من عوامل الانتاج؛ بل في حقيقة الامر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس فقط وسيلة من وسائل تسييرها .<sup>3</sup>

وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها؛ ويتطلب الامر اجراء تغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيط مسبقا لتوجيه الافراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات .<sup>4</sup>

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية.

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة؛إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ترجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إضهار الحاجة الى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تراعي شؤون الموارد البشرية في المنظمة؛فهنالك أسباب عديدة تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الادارة .

ومن هذه الأسباب مايلي :<sup>5</sup>

-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الأمر الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة؛حيث بدأت المشاكل بين الادارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة .

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط؛ إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي؛ الطبعة الاولى؛ دار النهضة العربية؛ بيروت؛ لبنان؛ 2002؛ ص 17.

<sup>2</sup> شهرزاد زقايل؛ تكنولوجيا المعلومات وادارة الموارد البشرية؛ المؤسسة الوطنية التجارة وتوزيع المنتجات البيترولية naftl نموذجاً؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة 20 أوت سكيكدة الجزائر 2008-2009؛ ص 16.

<sup>33</sup> Pierre,torrone,modèles de gestion prévisionnelle de ressource humaines,edition

yuibert,1986,page 03.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة؛ادارة الموارد البشرية ؛مديرية النشر؛قائمة؛الجزائر 2004؛ص 25.

<sup>5</sup> فيصل حسونة؛إدارة الموارد البشرية؛ دار اسامة للنشر والتوزيع؛الاردن -عمان؛ 2011؛ص 16.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي؛ مما أدى الحاجة الى وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال اصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية؛ وأدى ذلك الى ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة .
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة بالمنظمات مما أدى ذلك الى اهمية وجود ادارة متخصصة لخلق التعاون بين الادارة والمنظمات العمالية.
- ونظرا لأهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمات اختلفت وجهات نظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لادارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتين نظر اساسية هما :

**\*وجهة نظر تقليدية:** يرى بعض المدراء أن ادارة الموارد البشرية ماهية الا مجرد وظيفة قليلة الاهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات ولم تحظ بإهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون بأنها لا تؤثر في نجاح المؤسسة<sup>1</sup>.

**\*وجهة نظر الحديثة:** إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الادارية في المؤسسات ولا تقل اهمية عن باقي الوظائف؛ وشملت أنشطة رئيسية منها :تخطيط الموارد البشرية؛ جذب واستقطاب المورد البشري المناسب؛ تدريبه؛ وتنميته... الخ<sup>2</sup>.

-إدارة الموارد البشرية هي الادارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها؛ أو هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم وبالتالي فان ادارة الموارد البشرية في المنظمة ماهي الا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الافراد وتدريبهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي؛ ادارة الموارد البشرية من منظور (إداري؛ تنموي؛ تكنولوجي؛ عولمي)؛ الطبعة الاولى؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع؛ عمان- الاردن؛ 2014؛ ص 16.

<sup>2</sup> فيصل حسونة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 7.

<sup>3</sup> محمد حاسم شعبان؛ محمد صالح الابعج؛ ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة؛ الهندرة؛ الطبعة الاولى؛ دار الرضوان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014؛ ص 36.

-وتعرف ادارة الموارد البشرية بأنها:مجموعة من الانشطة المتمثلة في تحليل العمل؛والاختيار والتعيين؛وتقويم أداء العاملين؛وترقيتهم؛ونقلهم؛وتصميم هيكل أجورهم؛وتدريبهم وتوفير سبل الامن والسلامة لهم .<sup>1</sup>

-وتعرف ايضا:هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>

-وعرفها grant g and smith بأنها"مسؤولية جميع المدراء في المنظمة وايضا توصيف لما يقوم به المورد البشرية المتخصصون في إدارة الافراد ."<sup>3</sup>

-وتعرف كذلك : هي عبارة عن مجموعة من العمليات؛بدءا من تخطيط هذه الموارد؛ومرورا باعداد نظم التحليل واعداد نظم الاختيار والتعيين؛ونظم تقويم أداء العاملين؛ونظم الحوافز؛وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية؛لما يحقق أهداف المنظمة .<sup>4</sup>

-كما عرفها french ادارة الموارد البشرية بأنها"عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة للمنظمة"<sup>5</sup>

-وتعرف أيضا:على أنها ذلك النشاط الاداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الامثل لتنميته واستثماره بما بكفاءة وفعالية؛وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من :تخطيط؛واستقطاب؛وتوجيه؛وتدريب؛ وتنمية؛ وأنشطة خاصة بالوظيفة تشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني؛الاجور؛الرواتب... الخ .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رباية؛ادارة الموارد البشرية"تخصص نظم المعلومات الادارية"؛الطبعة الاولى؛دار صفاء للنشر والتوزيع؛عمان؛2003؛ص 20.

<sup>2</sup> سنان الموسوسي؛ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها؛الطبعة الاولى؛دار المجدلاوي للنشر والتوزيع؛عمان؛2004؛ص 19.

<sup>3</sup> Grant, v, and smith, g personnel administration and industrial delation, second edition, london, 1977, page, 2.

<sup>4</sup> برحابل زينب؛دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء الافراد؛دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛جامعة عين تموشنت؛2013-2014؛ص 15.

<sup>5</sup> French, w, the personnel management process"humain ressource adminstration", third edition, haughtion migglinco, boston, 1974, p 3.

<sup>6</sup> بوحنه قوي؛تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات؛الطبعة الاولى؛مركز الكتاب الاكاديمي؛عمان؛2008؛ص 47.

-وتعرف ادرة الموارد البشرية على أنها:"الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية؛وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .<sup>1</sup>

-ان إدارة الموارد البشرية هي إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في اطار المفاهيم الاتية :<sup>2</sup>

\*ان ادارة الموارد البشرية وظيفة ادارية اساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الاخرى؛كوظيفة الانتاج ووظيفة التسويق .

\*ان ادارة الموارد البشرية تشرك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .

\*ان ادرة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري(موظفيه)على اساس انهم اصولا استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة؛اذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الامد الطويل ممثلا في زيادة الانتاجية وتفوق الاداء .

ثالثا :أهمية إدارة الموارد البشرية .

تبرز أهمية ادارة الموارد البشرية من واقع ان العنصر البشري هو محور عملية الانتاج وادارته؛وتتجلى أهميتها في الجوانب التالية :

\*تقدم النصح والارشاد للمدرين التنفيذيين في الامور المتعلقة بالعاملين؛فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وادارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالافراد العاملين بالمنظمة .

\*تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الاساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن يمينة سعيد؛فعالية تسيير الموارد البشرية لدى شركات الاجنبية العاملة في الجزائر؛دراسة ميدانية شبكية اوراسكوم للانشاءات فرع الجزائر للاسمنت - acc - مسيلة ؛أطروحة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر ؛2007-2008؛ ص 61.

<sup>2</sup> محمد اقبال العجلوني؛أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأسمال البشري؛ملتقى دولي حول :راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة؛يومي 13 و 14 ديسمبر؛جامعة الزيتونة الاردنية؛ 2011 ص 5.

<sup>3</sup> نسرين كعبش؛هالة قحف؛مساهمة نظم المعلومات في تفعيل ادارة الموارد البشرية؛دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة؛مذكرة لنيل شهادة الماستر؛جامعة ورقلة؛2012-2013؛ص 6.

\*وتتمثل أهمية ادارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة فإن المديرين العموميين؛ أصبح لديهم واقعا أكبر الآن لضمان تحقيق تواؤم وانساقا للاستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية .<sup>1</sup>

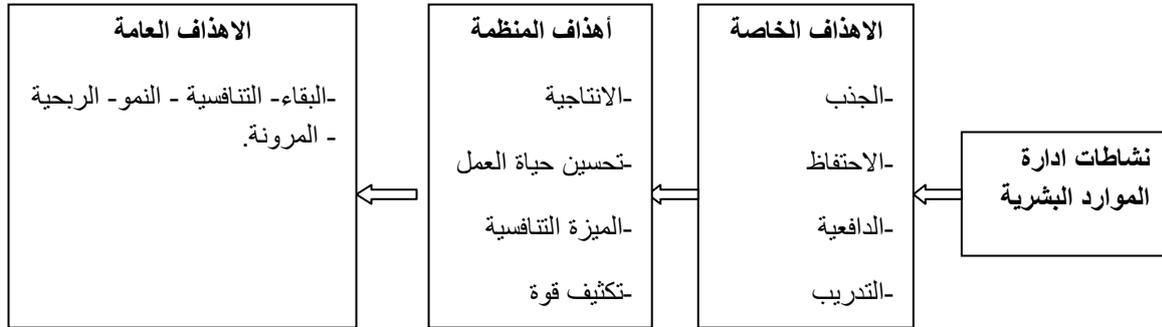
\*زيادة الفعالية التنظيمية واشباع حاجات الافراد .<sup>2</sup>

\*ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الاساسية لأي منظمة الى جانب وظائف اخرى؛ كالانتاج؛ التسريع؛ والادارة المالية .<sup>3</sup>

رابعا :أهداف إدارة الموارد البشرية .

تتمثل أهداف ادارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجديدين منهم ودفعهم للعمل؛ وتعتبر هذه الاهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول الى أهداف اعم وأشمل تتمثل بالانتاجية ونوعية حياة العمل وتحقيق الميزة التنافسية وتكثيف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الاهداف كما يصورها أحد الكتاب؛ ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة؛ وهذا ما سوف نوضحه في الشكل الموالي :<sup>4</sup>

شكل رقم (02-03) نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية .



المصدر :خالد عبد الرحيم الهيبي؛ إدارة الموارد البشرية؛ الطبعة الثانية؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ جامعة بغداد؛ 2005؛ ص 34.

ويمكن بلورة أهداف ادارة الموارد البشرية على النحو التالي :

<sup>1</sup> راوية حسن؛مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية؛دار الجامعية؛جامعة الاسكندرية؛2002-2003؛ص 156-157.

<sup>2</sup> سليم الياس؛الموسوعة الادارية الشاملة ادارة الموارد البشرية؛الطبعة الاولى؛مركز الشرق الاوسط الثقافي للنشر والتوزيع؛بيروت؛بدون سنة؛ص19.

<sup>3</sup> بوضياف عادل؛مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين؛مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛جامعة قسنطينة؛2009-2010؛ ص 35.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي؛ادارة الموارد البشرية؛الطبعة الثانية؛دار وائل للنشر والتوزيع؛جامعة بغداد؛ 2005 ص 34.

- الحصول على الافراد الكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛من أجل انتاج السلع أوالخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف .
  - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات .
  - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والادارية في البيئة .
  - ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين؛وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير ضرورية .
  - توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد .<sup>1</sup>
  - توجيه النصح الى الادارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز .
  - تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل اجراءات وسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .<sup>2</sup>
- ويمكن تقسيم أيضا أهداف ادارة الموارد البشرية الى اهداف اجتماعية؛تنظيمية؛وظيفية؛انسانية ؛وذلك من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم (02-03) :أهداف ادارة الموارد البشرية .

أهداف اجتماعية	أهداف تنظيمية	أهداف وظيفية	أهداف انسانية
أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الافراد حسب قدراتهم وخلق جو ملائم لهم وحميتهم من الاخطار .	أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والارشاد فيما يتعلق بشؤون الافراد في المنظمة .	قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالافراد العاملين بالمنظمة وفق لحاجاتهم .	أي اشباع حاجات ورغبات الافراد كونهم عنصر مهم في العملية الانتاجية .

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على:رحمونة خديجة؛دور نظام معلومات تسيير الموارد البشرية كأداة لتحسين

كفاءة المؤسسة؛مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛جامعة عين تموشنت؛2013-2014 ص 13.

<sup>1</sup> محمد حاسم الشعبان؛محمد صالح الابعج؛مرجع سبق ذكره؛ص 45-46.

<sup>2</sup> باري كشوري؛ادارة الموارد البشرية human resource management؛الطبعة الثانية؛دار فاروق للنشر والتوزيع؛القاهرة؛مصر 2002؛ص

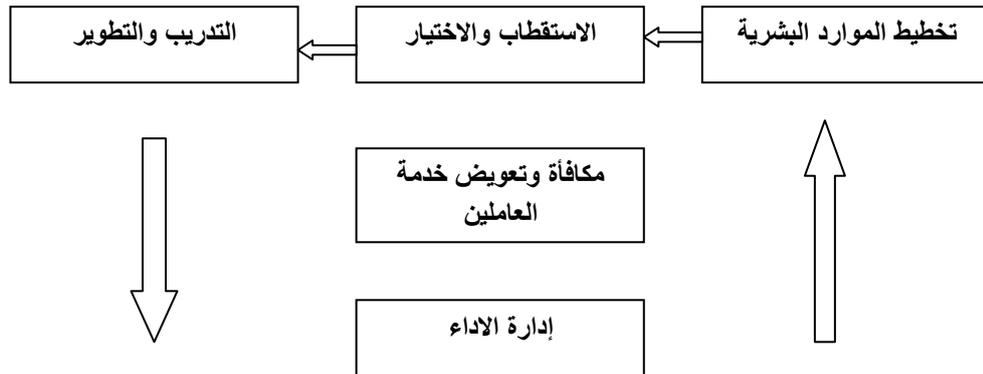
### المطلب الثاني :وظائف ادارة الموارد البشرية

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الادارية دون استثناء ففة؛ وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو أن نشاط الادارة يقتصر على العاملين في المستويات الادارية المباشرة فقط؛ مثال على ذلك أن قياس وتقييم الاداء يشمل فئات معينة من العاملين دون الاخرين؛ أو نشاط التدريب لا يشمل أفراد الادارة العليا بالرغم معايشة حاجاتهم اليه في كثير من المشروعات؛ وهذا الاتجاه مازال سائد في العديد من البلدان النامية .

ان المنطق الحديث لشمول نشاط ادارة الموارد البشرية كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يستند الى حقيقة أساسية هي أن كل فرد مهما قل شأنه له دور يقوم به ثم تهيئة الفرصة له للتأثير في مستوى كفاءة المنشأة ككل؛ وطبعي أن افراد الادارة العليا يتعاضم تأثيرهم وخطر قراراتهم على كفاءة المشروع ومن ثم فهم أجدر نشاط بأن يخضعوا لنشاط إدارة الموارد البشرية .

تهدف ادارة الموارد البشرية الى؛ توفير القوى العاملة الملائمة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها بما يحقق أهداف المنظمة. ولكي يتحقق هذا الهدف تمارس موارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة .<sup>1</sup>

### الشكل رقم (02-04) :وظائف إدارة الموارد البشرية .



المصدر :خالد حسن لطفي؛الموارد البشرية في دائرة الإحتراف؛الطبعة الأولى؛مكتبة الإقتصاد والقانون؛المملكة السعودية-الرياض؛2014؛ص 22.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها؛ويمكن تصنيف هذه المهام الى:

<sup>1</sup> خالد حسن لطفي؛الموارد البشرية في دائرة الاحتراف؛الطبعة الاولى؛مكتبة الاقتصاد والقانون؛المملكة السعودية -الرياض؛2014؛ص 22.

### أ. الوظائف الخاصة باجذاب الموارد البشرية :

لقد صار رهان كل مؤسسة أمام نظيرتها؛ هو قدرتها على جذب العنصر البشري الكفاء وترقيته على مستواها؛ كأهم مؤشر في بيئة محركها العنصر البشري المؤهل والمتشعب بشمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ وهذه الوظيفة بدورها تتكون من أنشطة فرعية مترابطة فيما بينها؛ تسعى الى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها؛ ووفقا لمقاييس محددة لتشغل الوظائف الموجودة فيها ومن بين هذه الفروع مايلي :

### أ.1. تصميم وتحليل وتوصيف العمل :

إن أي منظمة تعجز عن الاستثمار 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 ويعني 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 :

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية في إدارة الموارد البشرية؛ نظرا للإرتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد؛ كونه يركز على تحديد احتياجات المنظمة في المستقبل من الموارد البشرية اللازمة؛ لتحقيق أهدافها من خلال توفير المعلومات الكاملة؛ وإتخاذ القرارات الفعالة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي بن راشد بن سالم البعقوي؛ واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي؛ 2011؛ ص30.

<sup>2</sup> بن عيسى ق ؛ دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؛ جامعة المدينة؛ 2007؛ ص37.

<sup>3</sup> محمد عثمان حميد؛ حمدي مصطفى المعاز؛ المدخل الحديث في إدارة الأفراد؛ دار النهضة العربية؛ القاهرة؛ 1986؛ ص 52.

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>1</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>2</sup>

إذ يمكن تعريف التوظيف على أنه: "تلك العملية الإدارية التي تبرمج على مستوى المنظمة الاعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها؛ ومن ثمة اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة للعمل اسهاماً في تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

### ب.1. الوظائف الخاصة بتنمية الموارد البشرية : وهذا من خلال :

ب.2. التدريب : يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم؛ لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.

<sup>1</sup> باري كشواي؛ إدارة الموارد البشرية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 43

<sup>2</sup> محمد بوزهرة؛ تطور دور إدارة 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>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ ط 2؛ الاردن؛ 2010؛ ص 214.

يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الافراد في عملهم"<sup>1</sup>.

وحتى يؤتي برنامج التدريب ثماره ينبغي أن يبنى على اسس علمية ومنهجية؛ وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التدريبية يحتوي على الافراد المراد تدريبهم (أو الاحتياجات التدريبية) ونوعية برامج التدريب (التصميم) وأخيرا عملية متابعة العملية التدريبية (التقييم) .

وللتنظيم الحرية في اختيار مكان إجراء العملية التدريبية وذلك حسب الامكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالاستعانة على مصادر خارجية؛ كما قد يكون الافراد القائمين بعملية التدريب من داخل التنظيم أو خارجه .

**ب.2. تقييم الأداء:** وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب:<sup>2</sup>

أ- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية .

ب- يبرر المنح والعلاوات .

ج- يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه؛ أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى؛ أو الذي يستغنى عنه.

د- يشير الى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الاشراف .

هـ- يسمح بمقارن الاداء المنجز مع المتوقع وبيان الاجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

ج المحافظة على الموارد البشرية .

وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية؛ باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم؛ وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي؛ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ دار الجامعة الجديدة للنشر؛ الاسكندرية؛ مصر؛ (2002)؛ ص 208.

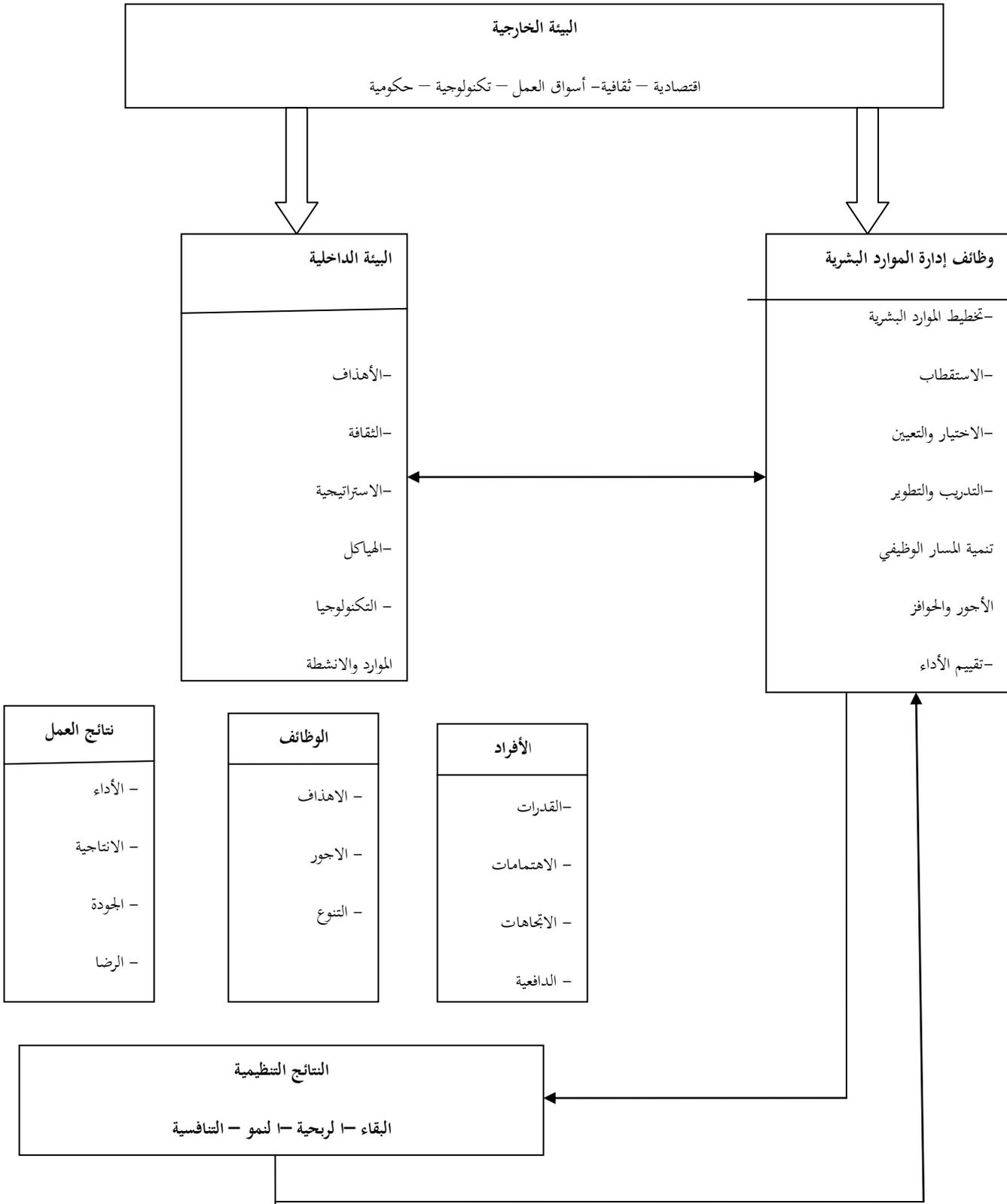
<sup>2</sup> صالح مفتاح؛ إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات؛ المهارات؛ ملتقى دولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية؛ جامعة ورقلة؛ 9-10؛ ص 18.

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الافراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الاهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها مشؤول الادارة الموارد البشرية تعد بالغة الاهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم؛ وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها . إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية ومعنوية فرما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية مثلا نحو البلدان المتقدمة كأن ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات .

وكخلاصة إن ادارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري بإعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها؛ومن ثم قدراتها على تحقيق أهدافها المحددة .

ويعرض الشكل رقم (02-05) المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية .

شكل رقم (02-05): أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر : أنس عبد الباسط؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2011؛ ص 24.

المطلب الثالث : التحديات والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .

أولا : التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال؛ أثرت في طبيعة الإدارة عموما وفي الإدارة الموارد البشرية خصوصا؛ هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها؛ ومن أهم هذه التحديات مايلي :

### 1-التحديات التكنولوجية :

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث الكثير من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى الى تغير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية؛ وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية؛ كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أمثلها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه وإعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والادارية المختلفة .<sup>1</sup>

### 2- تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوابي أن نتعامل مع المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة؛ بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية وإختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الإتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائد وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين؛ كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنس فعلت من سبل إختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضيرة كاضم حمود؛ ياسين كاسب الحرشة؛ إدارة الموارد البشرية؛ طبعة الرابعة؛ دار المسيرة للنشر؛ والتوزيع؛ عمان؛ 2010 ص 25.

<sup>2</sup> بورياح حكيم؛ أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية؛ دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر فرع عين تموشنت؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر؛ جامعة عين تموشنت؛ 2013-2014 ص 21.

### 3-تحديات البيئة :

البيئة التي تعمل بها المنظمات سريعة التغير ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال؛ فالمنظمة يحيط بها مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة؛ لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وحسبية كما أن كل من يعمل في هذه المنظمة من مديرين وموظفين؛ وعمال وفنيين هم شركاء في إتخاذ القرارات والابداع والابتكار من أجل التحسين المستمر للمنظمة .<sup>1</sup>

### 4-الجودة الشاملة :

أصبح تحقيق الجودة وإرضاء العملاء والانتاجية المرتفعة وتحقيق الترابط بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة من أهم أهداف المنظمات بداية تسعينات القرن العشرين تبني مفاهيم وتقنيات ادارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية؛ وإعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها غذرة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم .<sup>2</sup>

### 5-التغيرات في تركيبة القوى العاملة :

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات والمشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة الى إعداد سياسات خاصة بالنساء .<sup>3</sup>

### 6-تغير القيم والاتجاهات :

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا بارزا بالنسبة للإدارة الموارد البشرية حيث أمها تؤثر على إدارة الموارد البشرية أن تواجه تساير تغيرات واختلافات في تسيير الافراد وتواجه هذه المعوقات وتخلص منها أو

<sup>1</sup> محمد لغمون؛ مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم؛ الطبعة الأولى؛ جسور للنشر والتوزيع؛ الجزائر؛ 2014؛ ص 72.

<sup>2</sup> عبد الله ع؛ العولمة وإدارة الموارد البشرية؛ مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة؛ العدد 2008/17؛ ص 14.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان؛ إدارة الموارد البشرية؛ المفاهيم لأسس الأبعاد الإستراتيجية؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ 2010؛ ص 27.

على الأقل التخفيف منها ويتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من قوى العمالة بالمنشأة.<sup>1</sup>

#### 7- التشريعات واللوائح الحكومية :

إن إدارة الموارد البشرية لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعتها أنشطتها؛ لأنها ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين؛ ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها فهذه اللوائح والتشريعات تمثل إطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه؛ وهذا يفرض تحدي عليها كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة؛ وبما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

#### 8-زيادة حجم القوى العاملة :

إن إتساع رقعة التعليم العالي أدى الى وجود عاملين يختلفون عن العاملين منفترة سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي غدارة الموارد البشرية على مسؤوليتين :

الأولى : مسؤولية تعليم الأفراد وإدارة العاملين المتعلمين لذا يجب أن يتوفر في أفراد إدارة الموارد البشرية المهارة والكفاءة العالية حتى يتمكنون من التعامل مع الطوائف المهنية المختصة في المنشأة .

الثانية : حيث أن الامر هنا لا يقتصر على الإطاحة بالجوانب السلوكية بل يمتد الى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الأفراد عن إعداد برامج تنمية معارف المدربين ومهاراتهم وقدراتهم الادارية .

#### 9-نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

وهذا يعد من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا الى نظم معلومات حديثة وتشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد لبشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة .

<sup>1</sup> عياد سيد محمد؛ أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تفسير وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ دراسة حالة المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة تلمسان؛ 2008؛ص 95.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية طبع؛ نشر؛ التوزيع؛ الاسكندرية؛ مصر؛ 1999؛ص 107.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على إتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 10-العائد والتعويض :

إن إرتفاع مستويات التضخم الإقتصادي يؤدي الى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الإقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما الى ضعف أو عدم توفر الحوافز؛ وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات؛ كما يؤدي الى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد الى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.<sup>2</sup>

## ثانياً :التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة بأن إدارة الموارد البشرية تتجه الى توسع في وظائفها ونشاطها مع منظور مستقبلي كما يمكن أن تكون عليه المؤسسة (محلية؛ دولية؛ عالمية)؛ زيادة على توسع مشاركة العاملين في صنع القرارات؛ وزيادة درجة المخاطر في توظيف الموارد البشرية؛ إضافة الى زيادة التأثيرات الداخلية من العاملين لتحسين مستوياتهم المهنية والمعرفية.<sup>3</sup>

قصد الاستجابة للتحديات السابقة هناك جملة من الاجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>4</sup>

**1-ايجاد ظروف عمل أفضل :** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب؛ وبرامج التنمية؛ وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية؛ مرجع سبق ذكره؛ص 103.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية؛ نفس المرجع السابق؛ص 108.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي؛ مرجع سبق ذكره ص 56.

<sup>4</sup> حنا نصر الله؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار زهران للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2001؛ص 404-400.

2-التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين :حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي :

-حل مشاكل نقص العمالة .

-إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبها .

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

-التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحداثيين .

3-توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت .

4-الحاجة الى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب :وهذا تحد لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا؛ومتطلبات الجودة والاسعار؛وعدم تجميد الأفكار والجهود .

5-مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية .

6-إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالآتي :

● التوظيف :تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة .

● التدريب والتنمية :بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب؛وكذا استغلال الفرص والامكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي؛التعلم عن بعد ...إلخ .

● الأجور :بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين .

7-العلاقات مع النقابات العمالية :يستبد الاتجاه السلي تجاهها؛ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات؛وفض النزاعات بأفضل الطرق .

8-التركيز على التميز :وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلي :

-تقليص مستوى الإدارة الوسطى .

-تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء؛والجودة وتفويض السلطات .

-زيادة مشاركة العاملين في إتخاذ القرار .

-تحسين المنافع والحوافز .

- توفير الاستقرار الوظيفي .
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة .
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية .

### المبحث الثالث : المهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال؛ غيرت وجهة نظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام؛ وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانيات؛ فاعتمدت المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات؛ جعلها تحتاج الى قوى عاملة جديدة تختلف جذريا .

#### المطلب الأول : المهارات البشرية

##### أولا : مفهوم المهارات البشرية .

تعرف المهارات البشرية على أنها : مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات مهيكلة (منظمة) تبعاً لهدف معين ووضعيات معينة .

كما تعرف على أنها : قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله؛ بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة.

في حين هناك من ينظر إليها على أنها: مجموعة المعارف؛ وقدرات والاستعدادات الخاصة للفرد أو مجموعة المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب .<sup>1</sup>

وتعرف كذلك : المهارة هي قدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد؛ وتشير المهارة الى قدرة الفرد على

التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه؛ وتحدد المهارات المطلوبة القدرة على

التحليل؛ والتفكير؛ والتكيف؛ والابتكار؛ والقدرة على التدريب ... إلخ .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد رايس؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 134.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 26.

وتعرف أيضا :على أنها مجمع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه .<sup>1</sup>

### ثانيا :مميزات المهارة البشرية .

1-2 .هناك من المميزات للمهارة البشرية يمكن تقديمها في النقاط التالية :

- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة .
- إنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد؛بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر .
- أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (المعرفة) والممارسة؛ونمط التفكير (قدرة ذهنية) .
- أنها قابلة للتحويل؛فكما أمكن نقلها من أفكار الى أساليب عمل (طريقة) فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة .
- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم .

### 1-2 المهارات البشرية داخل التنظيم

حسب تصور Rebert Katz يوجد ثلاثة مهارات أساسية داخل التنظيم هي المهارات التقنية (الفنية) والمهارات الانسانية (الاجتماعية)؛وأخيرا المهارات التصورية (التنظيرية) .

1.المهارات الفنية (التقنية):وهي التي تشير الى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية (الممارسة) .فهذه المهارات تسمح باستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها .

إذن فإن هذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات؛وتشير هذه المهارة الى القدرة على استخدام الوسائل والادوات والاجراءات... إلخ والخاصة بانجاز العمل .

2.المهارات الانسانية (الاجتماعية):وهي التي تشير الى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة؛بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم؛وهذا يتطلب قدرة على الاتصال

<sup>1</sup> كمال عبد الحميد زيتوني؛تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال؛ عالم الكتاب للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر؛ 2002؛ص 25.

والتحاور والاجتماع؛ فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم؛ خاصة مع الانفتاح العالمي .

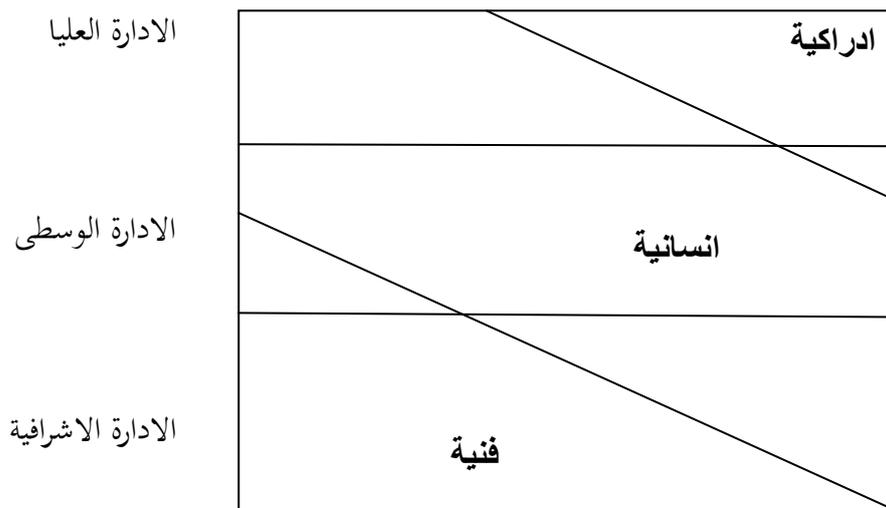
فالعامل اليوم يجد نفسه (خاصة في الشركات العالمية) يتعامل لامع آلاف العمال من شخصيات وأعراف وأديان مختلفة؛ لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري؛ بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم؛ وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل الافراد والجماعات وقيادتهم .

### 3. المهارات النظرية (التصورية؛ إدراكية): تشير هذه الى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين

الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر الى المنظمة بمنظور شمولي؛ وفهمه مدى اعتماد نشاط على الآخر ومديات التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل .

إن كل المهارات السابقة التي ذكرها R.katz لها أهمية بالغة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص؛ حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا؛ في حين الى أن المهارات النظرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظرا لأنها تنطوي على إتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الاحيان بمصير التنظيم ككل؛ فهو المستوى المسؤول بوضع الرسالة الاستراتيجية . أما المهارات الانسانية ونظرا لأهميتها فإنها تتعلق تقريبا بكل المستويات ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأعلى والأوسط . والشكل التالي يوضح ذلك .<sup>1</sup>

### شكل رقم (02-06) يوضح المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات الادارية



المصدر : مراد رايس؛ أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة؛ مذكرة ماجستير جامعة الجزائر؛ 2007-

2006؛ ص 136 .

<sup>1</sup> مراد رايس؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 135-136 .

## المطلب الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية

### أولاً : مفهوم التنمية البشرية

يقصد بالتنمية الموارد البشرية : وفقاً لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها عملية إتاحة مزيد من الإختيارات أمام الأفراد؛ ومن حيث المبدأ يمكن لهذه الإختيارات بل حدود كما أنها تتغير مع الوقت. وأهم هذه الإختيارات أن يجيا الأفراد حياة طويلة خالية من العلل وأن يتعلموا؛ وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة.<sup>1</sup> والتنمية هي التي تجعل هذه الإختيارات في متناول الأفراد؛ بأن تخلق البئة التي تمكن الأفراد والجماعات من تنمية قدراتهم بالشكل الكامل؛ كما تتيح لهم الفرصة المناسبة لكي يجيو حياة متيحة وخلافة طبقاً لما تمليه عليهم إحتياجاتهم واهتماماتهم .

ومفهوم التنمية الموارد البشرية يقصد به تلك العمليات المتكاملة والمخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته والقادرة على قدرات ومهارات.<sup>2</sup> وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها :مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل؛ ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها.<sup>3</sup>

### ثانياً : دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال؛ لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءته البشرية المتاحة والكامنة داخله .

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة؛ حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا .

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد؛ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ عمان؛ 2009؛ ص 72.

<sup>2</sup> محمد سمير احمد؛ نفس المرجع السابق؛ ص 78.

<sup>3</sup> ماهر عليش؛ إدارة الموارد البشرية؛ مكتبة عين شمس؛ القاهرة؛ 1971؛ ص 28.

إن العملية التكوينية تعد السبل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد؛ ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة. لذا سوف نأتي في آخر هذا الفصل للحديث عن إنعكاسات الايجابية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال؛ وهذا من خلال مراحل ثلاث هي :

- مرحلة التخطيط والاعداد للعملية التكوينية .
- مرحلة تنفيذ العملية التكوينية .
- مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التكوينية .

#### أولا: مرحلة التخطيط والاعداد للعملية التكوينية .

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية؛ وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص :

#### 1) قياس الاحتياجات : وذلك بتوفير معلومات عن :

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة؛ وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف؛ وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات .
- أتاحت شبكة الأنترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب بما يستجيب للتوجهات الجديدة .
- أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية؛ والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها؛ وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر .
- أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تتبع اجراءات العمليات المختلفة؛ وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها؛ وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة؛ وهذا ما يمكن من تحديد الدقيق لهذه الاحتياجات .

#### 2) التخطيط للإحتياجات : وتؤدي هنا كذلك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا وهذا من خلال :

- أن شبكة الانترنت تتيح للمدرين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل الانتج لكافة الادارات الاخرى؛ وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج .
- تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة في ذلك؛ حيث توجد بعض البرامج الاحصائية المساعدة في ذلك ك: spss؛ كما هناك كذلك بعض الانظمة الخبيرة المتاحة مثل

.parys

- تتيح امكانيات الوسيط الذكي امكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية ؛بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي .

(3) تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ :

حيث تتيح الشبكة العالمية الانترنت امكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا؛وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها؛بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الاسلوب الامثل للتنفيذ (داخلي ؛خارجي)؛ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج .

(4) إعداد المحتوى :

إن اعداد المحتوى العملية التدريبية أمر غاية في الأهمية ؛لذا ينبغي وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية ؛وكذلك مستوى الافراد المكونين؛وتكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال <sup>1</sup>:

أ- إن شبكة العالمية سمحت بإثراء وإعداد المحتوى؛وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على

الشبكة فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التدريبية .

ب- إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات

الافراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي ...إلخ .

ت- كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الانترنت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم

تنفيذها؛وفكر المؤسسة المكتسب من خلال فترة عمل الشبكة؛ وكذا فكر عناصر الخبرة

ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى .فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة

المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والاطلاع على كافة البرامج التي سطرت؛وكيف أنها طبقت

وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج وهل هي حسنة فيقتدي بها أم إنها سلبية فيعمل

المشرف على العملية التدريبية على تفاديها؛وهذا سيؤدي الى إثراء وتثمين العملية التدريبية

شكلا ومحتوى .

ثانيا :مرحلة تنفيذ العملية التدريبية .

<sup>1</sup> مراد رايس ؛ مرجع سبق ذكره ؛ص 142.

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية؛ حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية؛ حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفق مايلي:<sup>1</sup>

#### 1) التكوين عن بعد :

التدريب عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين؛ فالتدريب عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة. فأى حصة تلفزيونية؛ أو الشريط فيديو؛ برنامج معلوماتي يمكن أن يعد برنامج تكوين عن بعد .

إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التدريبية؛ فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءته بمختلف أنواعها؛ دون الحاجة للتواجد المكاني؛ حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الافراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول مجال المطلوب؛ كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال؛ فالتكوين عن بعد لا يهمله عدد المتكويين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة؛ ولعل من اهم مميزات التكوين عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي .

فمن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل . وهذا يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب والطيران؛ الكيمياء... إلخ؛ وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق .

إضافة الى ما سبق ذكره فإن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية :

- أ- أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم .
- ب- أنه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في
- خارج أوقات العمل؛ أثناء الراحة والعطل... إلخ .
- متابعتها في أي وقت .
- إختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون .

<sup>1</sup> مراد رايس ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 143 .

ج-تسمح بالقيام بالعملية التدريبية وفق الامكانيات المالية والاقتصادية .

## 2) التكوين بالمنزل

حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة امكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للإتصال بالشبكة المعلوماتية؛فلآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية؛كما هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات .

## 3) التكوين المستمر

لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التدريبية هوائية؛يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته؛خاصة مع وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه؛فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقة تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة<sup>1</sup> .

فالיום وعلى شبكة هناك برامج وأقسام مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلا أيام الاسبوع دون عطل وإجازات؛فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية .

## 4) التكوين أثناء العمل

هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامجه التكويني؛لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل .

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم امكانية تنفيذ البرنامج التكويني بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتكوين حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التكوين .

وهذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من انتاجية العامل حتى اثناء المرحلة التكوينية؛وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها؛والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه .

<sup>1</sup> مراد رايس ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 144.

5) التكوين وفق المستوى

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات - ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا - إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأيسر؛ متوسط؛ المتقدم؛ تبعا لطبيعة وقدرات الملتقى؛ حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب؛ ونقاط القوة والضعف فيه؛ وتقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التدريبي .

وهذا يلخص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة في كثير من الأحيان البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فإن هذا سيساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل .

ثالثا: مرحلة التقييم<sup>1</sup>

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي :

- 1) تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف .
- 2) تتيح برامج التدريب الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين؛ حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم
- 3) تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترنت استخدام أساليب تدفق العمل إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط .

وعليه يمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية :

أ- أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التكوينية ألا وهو نمط قائم على المعرفة؛ فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل بالعكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد؛ خاصة وإن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسناده بصفة تكاد تكون كلية للآلة .

<sup>1</sup> مراد رايس ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 145.

ب- أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية؛ فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي؛ تدريب عن بعد؛ تعلم هن بعد... إلخ كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها خاصة في الدول المتقدمة عند تطبيقها خاصة أنها أساليب تفاعلية .

ج- أوجدت تكنولوجيا المعلومات نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود؛ فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالميا .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مراد رايس؛ مرجع سبق ذكره؛ ص146.

خلاصة الفصل :

ان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والانتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الانسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قيمة في انتاج القيمة المضافة وهي مصدر العائد لرأس المال والعمل .

كما لانسى بالذكر الى الدور الجوهرى الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية وقدراتهم ؛ نظرا لما تقدمه

. تمهيد:

بهدف إثراء ماجاء في الفصلين النظريين؛ وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لدور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية؛ سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب من خلال دراسة إستقصائية لمجموعة من عمال المركز الجامعي؛ بالإعتماد على إستبيان مكون من أسئلة حول محاور إعتدناها لدراسة تكنولوجيا المعلومات في المركز الجامعي كمتغير مستقل؛ وأداء الموارد البشرية كمتغيرات تابعة.

حيث سنقوم في هذا الصدد تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي

المبحث الأول :بطاقة فنية عن المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

المبحث الثاني :منهجية وأدوات الدراسة

المبحث الثالث :تحليل نتائج الإستبيان

## المبحث الأول : بطاقة فنية عن المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

سنتطرق في هذا المبحث على تقديم بطاقة فنية عن المركز الجامعي بلحاج بوشعيب وكذا الهيكل التنظيمي له ؛ومختلف أنواع الأسلاك والرتب للموظفين الإداريين .

### المطلب الأول : تعريف المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت

يقع المركز الجامعي بلحاج بوشعيب في ولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ، ثقافي ومهني ، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتمحور الأهداف الأساسية له في التكوين العالي، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

أنشأ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 وفتح أبوابه في شهر نوفمبر من السنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي: معهد العلوم والتكنولوجيا ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين وبالتالي أصبح عدد المعاهد 04 والمعاهد المتكونة بدورها من عدة أقسام نوردتها كالاتي<sup>1</sup>:

1- معهد التكنولوجيا: قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية وقسم

هندسة الماء والمحيط.

2- معهد العلوم: قسم الرياضيات والإعلام الآلي، قسم علوم المادة وقسم علوم الطبيعة والحياة.

3- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم

الحقوق.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين بتاريخ 22-03-2019.

4- معهد الآداب واللغات: قسم اللغة والأدب العربي، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم الآداب واللغة الإنجليزية وقسم العلوم الاجتماعية.

### المطلب الثاني : تنظيم المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

سنقوم في هذا المطلب بعرض تنظيم المركز وهيكله التنظيمي كما سنقوم بعرض مختلف الامكانيات التي تتوفر عليها المركز الجامعي بلحاج بوشعيب "عين تموشنت" وفي الأخير سنقوم بالتعريف بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، باعتبارنا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى أحد مصالحها وهي مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

تطبيقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 مارس 2006 والذي يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة، يقسم المركز إلى صنفين: الصنف الأول وهي مديرية المركز التي توضع تحت مسؤولية المدير والتي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مديريات، أمانة عامة ومكتبة مركزية والصنف الثاني وهي المعاهد والتي توضع تحت مسؤولية مدير ويشتمل التنظيم الإداري للمعهد على مديرتين، الأقسام، نيابة المديرية للإدارة والمالية ومكتبة المعهد.

وتم تقسيم المهام في صورة واضحة وشاملة حيث تم تحديد المسؤوليات حسب الترتيب السلمي لتمكين كل المستخدمين من أداء مهامهم في حدود وظيفة وإشراف من السلطة التابعة لها، وفيما يلي سنعرض بالتفصيل تنظيم المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت والمهام الموكلة لمختلف مصالحها<sup>2</sup>:

✚ مديرية المركز الجامعي:

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين بتاريخ 22-03-2019.

توضع تحت مسؤولية المدير والذي يعين بموجب مرسوم من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ وفي حالة عدم وجودهم، من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها وتتمحور حل مهامه بهذه الصفة في<sup>3</sup>:

- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
  - يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية المركز الجامعي.
  - يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد ويفوضهم بالإمضاء.
  - يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن النشاطات البيداغوجية والعلمية للمركز الجامعي مع مراعاة صلاحيات المجلس العلمي.
  - يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل المركز الجامعي.
  - يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
  - يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها.
- ✚ نيابة المديرية للدراسات في التدرج، التكوين المتواصل والشهادات:

توضع تحت مسؤولية مدير مساعد والذي يتكفل بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب.
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين بتاريخ 24-03-2019.

- السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات.

ويساعده كل من:

➤ رئيس مصلحة التعليم، التدريب والتقييم.

➤ رئيس مصلحة التكوين المتواصل

➤ رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات.

#### ✚ نيابة المديرية لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:<sup>4</sup>

ويتكفل المدير المساعد بما يأتي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي.

ويساعده كل من:

➤ رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

➤ رئيس مصلحة نشاطات البحث وتتمين نتائجه،

➤ رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق

### 5 نيابة المديرية للتنمية والاستشراف:

ويتكفل المدير المساعد بالمهام التالية:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي،
- القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم،
- لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.
- تحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمنها المركز الجامعي ومنافذها المهنية.
- ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه.
- رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

### 5 الأمانة العامة:

يعين الأمين العام للمركز الجامعي بقرار من الوزير الملف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من المدير ويكلف بالسهر على سير الهياكل الموضوعية تحت سلطته وتسييرها الإداري والمالي وكذا المصالح التقنية المشتركة ويتلقى

بجده الصفة تفويضا بالإمضاء، وتتجلى المهام الأساسية الموكلة إليه في:

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.
- تحضير مشروع ميزانية المركز ومتابعة تنفيذها.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق

- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة.
- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحداث ومخابر البحث.
- اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها.

بساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من:

### 1- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: والذي يتكفل بـ:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضعه حيز التنفيذ
- وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة.
- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

### 2- نائب مدير الميزانية، المحاسبة والوسائل: والذي يتكفل بـ:

- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي.
- ضمان تنفيذ الميزانية.
- تحضير تفويضات اعتمادات التسيير لمديري المعاهد وضمن مراقبة تنفيذها.

- تهيئة محاسبة المركز الجامعي.
  - متابعة تمويل نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث.
  - ضمان حفظ أرشيف المركز الجامعي وتسييره.
  - تهيئة سجلات الجرد وضمان صيانة الممتلكات المنقولة ونظافتها.
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.
- رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات.
- رئيس مصلحة الوسائل، الجرد والأرشيف.
- رئيس مصلحة النظافة والصيانة.

### ✚ المصالح التقنية المشتركة

تتكون المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي من:

#### 1- مركز التعليم المكثف للغات: يتكفل بما يأتي: الدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى في

اللغات التي تضمنها المعاهد، ويشمل فرعين: - فرع البرمجة

- فرع النظافة والصيانة

#### 2 - مركز الطبع والسمعي البصري: يشمل فرعين:

- فرع الطبع، وفرع السمعي البصري، حيث يتكفل بطبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية ويقوم بالدعم التقني

لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والعلمي.

#### 3- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:

ويشمل ثلاثة فروع: فرع الأنظمة، فرع الشبكات وفرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، حيث يتكفل

باستغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها كما يقوم باستغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها

ويتابع مشاريع التعليم المتلفز عن بعد ويسهر على تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

**4- البهو التكنولوجي:** يتكفل بالدعم التقني للمعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة أو التطبيقية في العلوم

الدقيقة والتكنولوجية.

### المكتبة المركزية

مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي ويسهر على السير الحسن للمصالح الموضوعة تحت تصرفه ويتكفل باقتراح

برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المعاهد مع الحرص على تنظيم الرصيد الوثائقي

للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها ويلتزم بوضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد

الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في البحوث البيبليوغرافية. ويساعده كل من :

1- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة.

2- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية

3- رئيس مصلحة التوجيه.

### المعهد

المعهد وحدة تعليم وبحث في المركز الجامعي في ميدان العلم والمعرفة ويضمن في الخصوص التعليم في التدرج

وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

يتشكل المعهد من أقسام يضمن تنسيق النشاطات بينها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح ويشمل

عند الاقتضاء مخابر ويوضع تحت مسؤولية مدير المعهد والذي يساعده بدوره كل من:

1- مدير مساعد للدراسات في التدرج : يتكفل بضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة في التدرج ومتابعة

سير نشاطات التعليم وأخذ أو إقتراح كل إجراء من أجل تحسينها مع جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة

ومعالجة نشره ويساعده كل من :

-رئيس مصلحة التدريس.

-رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

-رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

2-مدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي: يتكفل بضمان تسيير مسابقات الالتحاق لما بعد التدرج

واتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج وكذا متابعة سير النشاطات البحث

و ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.

ويساعده كل من: -رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.

-رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.

3-نائب مدير الإدارة والمالية: يتكفل بمتابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية

المركز الجامعي.

1- ضمان التسيير والمحافظة على أرشيف المعهد.

2- إعداد مشروع الميزانية للمعهد وضمان تنفيذها

3- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

ويساعده كل من: -رئيس مصلحة المستخدمين.

-رئيس مصلحة المحاسبة والميزانية.

- رئيس مصلحة الوسائل والصيانة.

4-رئيس القسم: يساعد رئيس القسم رؤساء عند الاقتضاء، وكذا:

1- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج.

2- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة نشاطات البحث.

تنشأ أقسام ومخابر المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

\*سيرورة توظيف الإداريين التقنيين واعوان المصالح بالمركز الجامعي لحاج بوشعيب عين تموشنت

تبعا لما تطرقنا إليه سابقا بخصوص نيابة المديرية للمستخدمين، التكوين والنشاطات الثقافية والرياضية من شرح

لدورها بالمركز الجامعي والمصالح المكونة لها، وفي دراستنا لحالة التوظيف بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، سنقوم

بالتركيز على توظيف المستخدمين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح ونظرا لتعدد أنماط التوظيف المحددة في القوانين

والأنظمة المعمول بها خاصة الكيفيات المعتمدة سواء في التوظيف الداخلي (الترقية على أساس الشهادة،

الامتحان المهني أو على أساس الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل) أو الخارجي (على أساس الشهادة،

مسابقة على أساس الشهادة، مسابقة على أساس الاختبار، الفحص المهني أو الانتقاء ومنتوج التكوين سواء

داخلي أو خارجي).

وتطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل سنة 2012 والذي يحدد كفاءات تنظيم

المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها والتعليمة رقم 01 المؤرخة

في 20 فبراير 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم سالف الذكر وبناء على ما سبق فإننا سنتطرق في هذا

المبحث إلى:

- أنواع الأسلاك والرتب التي ينتمي إليها الموظفون الإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

- طرق توظيف الموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح المطبقة بالمركز الجامعي

- دراسة حالة توظيف في رتبة كاتب مديرية رئيسي بالمركز الجامعي خلال سنة 2015.

- تقييم التوظيف بالمنظمات العمومية ذات الطابع الإداري.

المطلب الثالث: أنواع الأسلاك والرتب التي ينتمي إليها الموظفون الإداريين التقنيين وأعاون المصالح

بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب وطرق توظيفه

أولا : أنواع الأسلاك والرتب التي ينتمي إليها الموظفون الإداريين التقنيين وأعاون المصالح

يعتمد المركز الجامعي في أدائه لمهامه الإدارية والتقنية على مجموعة من الموظفين والأعاون العموميين الذين يعتبرون

أدائه في تقديم خدماته للمستفيدين من هذا المرفق وفيما يلي سنتطرق إلى أنواع الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى

فئة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح الذين يستخدمهم المركز الجامعي.

تضم فئة الموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح 4 مجموعات وتمثل فيما يلي:

المجموعة "أ": وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم، تضم

الرتب من صنف 11 فما فوق.

المجموعة "ب": تضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوبة لممارسة نشاطات التطبيق حيث تضم

الرتب من الصنفين 9 و10.

المجموعة "ج": تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم، وتضم

الصنفين 07 و08.

المجموعة "د": تتكون من مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ، وتضم

الصنف من 06 وأدنى.

كما تتضمن فئة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح المستخدمة على مستوى المركز الجامعي الأسلاك التالية:

\* الأسلاك المشتركة (المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي

الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة)

جدول رقم (03-01) يوضح مختلف الأسلاك والرتب للموظفين

الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف	الرتب المنتمية إلى مختلف الأسلاك	الأسلاك المنتمية إلى مختلف الشعب	شعب الأسلاك المشتركة
713	16	- متصرف مستشار	المتصرفون	الإدارة العامة
621	14	- متصرف رئيسي		
537	12	- متصرف		
453	10	- ملحق إدارة رئيسي	ملحقو الإدارة	
348	07	- عون إدارة	أعوان الإدارة	
453	10	- كاتب مديرية رئيسي	الكاتب	
379	08	- كاتبة مديرية		
315	06	- كاتب		
288	05	- عون حفظ البيانات		
453	10	- محاسب إداري رئيسي	المحاسبون الإداريون	
379	08	- محاسب إداري		
621	14	- مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	مهندسو الدولة	الإعلام الآلي
578	13	- مهندس دولة في الإعلام الآلي		
453	10	- تقني سامي في الإعلام الآلي	التقنيون	
578	13	- مهندس دولة في الإحصائيات	مهندسو الدولة	الإحصائيات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين والتكوين

\* أسلاك التعليم العالي (المرسوم التنفيذي رقم 07-308 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد كفيات

توظيف الأعوان المتعاقدين)

جدول رقم (03-02) يوضح أسلاك التعليم العالي

الرقم الإستدلالي الأدنى	الصف	الرتب المنتمية إلى مختلف الأسلاك	الأسلاك المنتمية إلى مختلف الشعب	شعب أسلاك التعليم العالي
621	14	مهندس رئيسي للمخابر الجامعية	مهندسو المخابر الجامعية	المخابر الجامعية
578	13	مهندس دولة للمخابر الجامعية		
453	10	تقني سامي للمخابر الجامعية	تقنيو المخابر الجامعية	
537	12	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	محافظو المكتبات الجامعية	المكتبات الجامعية
348	7	عون تقني للمكتبات الجامعية	أعوان تقنيون للمكتبات الجامعية	
537	12	منشط جامعي من المستوى الأول	المنشطون الجامعيون	التنشيط الجامعي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين والتكوين

\* الأعوان المتعاقدون ( المرسوم التنفيذي رقم 07-308 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد كفيات

توظيف الأعوان المتعاقدين)

جدول رقم (03-03) : يوضح قائمة مناصب الشغل

الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف	منصب الشغل	قائمة مناصب الشغل

348	7	عون الوقاية من المستوى الثاني	أعوان الوقاية والحراس
288	5	عون الوقاية من المستوى الأول	
200	1	حارس	
315	6	عامل مهني من المستوى الرابع	العمال المهنيون
240	3	عامل مهني من المستوى الثاني	
200	1	عامل مهني من المستوى الأول	
240	3	سائق سيارة من المستوى الثاني	سائقو السيارات ورؤساء الحظائر
240	3	عون الخدمة من المستوى الثالث	أعوان الخدمة
200	1	عون الخدمة من المستوى الأول	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين والتكوين

بلغ عدد المستخدمين بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب إلى غاية 2014/12/31 بـ 434 موظف مقسمين على

النحو التالي:

المستخدمين الأساتذة: 239

المستخدمين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح: 141

الأعوان المتعاقدين: 54

ثانيا : طرق توظيف الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالمركز الجامعي

باعتبار المركز الجامعي كغيره من المؤسسات والإدارات العمومية، يعتمد في توظيف الموارد البشرية على مختلف أنماط

التوظيف المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا مختلف القوانين الأساسية الخاصة

بكل الأسلاك، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على هذه الأنماط من خلال ما جاء في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمركز الجامعي خلال السنة المالية 2015.

## 1 أنواع أنماط توظيف الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح والأعوان المتعاقدين:

### 1-1 التوظيف الخارجي:

يشمل هذا النوع من التوظيف على أربعة أنواع من أنماط التوظيف ويشمل:

- أ- التوظيف على أساس الشهادة (التوظيف المباشر).
- ب- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة.
- ت- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار.
- ث- التوظيف على أساس الفحص المهني.

هذا دون أن ننسى نمط آخر للتوظيف وهو التوظيف عن طريق التكفل بعد عملية النقل والمقصود بذلك أن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف تخصص مناصب مالية شاغرة من أجل نقل موظفين من إدارات ومؤسسات أخرى لأجل تدعيمها في مجال التأطير واكتساب الخبرات.

### 2-1 التوظيف الداخلي: يشمل هذا النوع من التوظيف على ثلاث أنماط لتوظيف وتشمل هذه الأنماط في:

- أ- التوظيف عن طريق الامتحان المهني.
- ب- التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية.
- ت- التوظيف عن طريق الترقية على أساس الشهادة، وهنا نشير إلى أنه هذا النمط من التوظيف هو عبارة عن توظيف داخلي لأنه يخص الموظفين الذين يمارسون نشاطهم داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية وحصلوا أثناء مسارهم المهني على شهادات تؤهلهم للارتقاء إلى رتب أعلى، إلا أن عمليات التوظيف الخاصة بهم تسجل في خانة التوظيف الخارجي في الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

أنماط التوظيف هذه تظهر بكل وضوح في الجدول رقم (04) من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كما يظهر في نفس الجدول خانة أخرى خاصة بالتوظيف منتوج التكوين، حيث نجد:

- **توظيف منتوج التكوين الداخلي:** ويختص الموظفين الذين خضعوا لامتحان مهني بعد أن أتموا 05 سنوات

من الخبرة الفعلية ونجحوا في الامتحان، فبعض الرتب وفي بعض الأسلاك قبل ترقيةهم يخضعون لتكوين ليتم

ترقيتهم بعد ذلك، ولذا يطلق عليه الترقية بعد التكوين وتكون فترة التكوين ما بين ستة (06) أشهر

وتسعة (09) أشهر ويخص هذا التكوين الرتب التالية:

متصرف، ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية رئيسي كاتب مديرية، محاسب إداري رئيسي، محاسب إداري،

تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، وثائقي أمين محفوظات،

تقني سامي في المخابر والصيانة، معاون تقني سامي في المخبر والصيانة (1).

- نشير إلى أن الموظفين المنتمين إلى رتبة متصرف ورتبة وثائقي أمين محفوظات يخضعون إلى فترة تكوينية قدرها

(09) تسعة أشهر، أما الموظفون في باقي الرتب فيخضعون لفترة تكوينية قدرها ستة (06) أشهر.

هذا دون أن ننسى أن نشير إلى أنه في نفس الجدول رقم (04) تظهر خانة خاصة بالترقية عن طريق التسجيل في

قائمة التأهيل بعد استيفاء المدة القانونية المحددة من طرف القوانين الأساسية للرتب.

- **توظيف منتوج التكوين الخارجي:** ويخص هذا التوظيف خاصة الإطارات التي تحصلت على تكوين بالخارج

في إطار الاتفاقيات المبرمة بين الهيئات المختصة ويخص لها مناصب مالية شاغرة لأجل توظيفها مباشرة بعد

رجوعها إلى أرض الوطن.

وفيما يلي شكل يوضح مختلف أنماط التوظيف المعمول به في المركز الجامعي:

جدول رقم (03-01): أنماط التوظيف المطبقة في المركز الجامعي

التوظيف الداخلي			التوظيف الخارجي					
ترقية	ترقية على	ترقية عن	منتوج		مسابقة	مسابقة	مسابقة	توظيف
على	أساس	طريق	التكو	النقل	على أساس	على	على	على
أساس	الاختيار	الامتحان	ين		الفحص	اساس	أساس	أساس
الشهادة		المهني			المهني	الاختبار	الشهادة	الشهادة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف نائب مدير المستخدمين والتكوين

2- عمليات التوظيف التي قام بها المركز الجامعي بلحاج بوشعيب خلال سنة 2015 بالنسبة للموظفين الإداريين

التقنيين وأعوان المصالح:

### 1.2 الإجراءات الأولية للتوظيف:

أ. عند شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتحضير لميزانيتها للسنة المالية المعنية، تقوم بمراسلة مختلف

الجامعات، المراكز والمدارس التابعة لها وتطالبهم بإعداد الميزانية الأولية التي يتم من خلالها التعبير عن احتياجاتهم

من الموارد البشرية للسنة المعنية.

ب. وفي هذا الإطار استلم المركز الجامعي بلحاج بوشعيب مراسلة مديرية الموارد البشرية التابعة لوزارة التعليم العالي

والبحث العلمي، التي يطلب فيها احتياجاته من الموارد البشرية، وعلية تقوم نيابة المديرية للمستخدمين بالاتصال

بمصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بتحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية لسنة 2015، بتبيان

جميع المناصب المالية الشاغرة كحالات الترقية، النقل، الاستقالات..... إلخ وإرسالها لمديرية الموارد البشرية للوزارة

الوصية.

ج. وعلى مستوى هذه الوزارة تم جمع جميع الميزانيات الأولية المتعلقة بتوقعات الاحتياجات من الموارد البشرية والخاصة بكل الجامعات، المراكز والمدارس التابعة للوزارة وتناقش من جهة مع المصالح المعنية بكل جامعة، مدرسة أو مركز، من جهة أخرى مع المصالح المعنية بوزارة المالية.

د. وبعد ان ناقشت مديرية الموارد البشرية الميزانية الأولية التي تتضمن توقعات احتياجات المركز الجامعي من الموارد البشرية الخاصة بسنة 2015 أرسلت إليها المدونة المتضمنة المناصب المالية المخصصة لسنة 2015 ، تضمنت هذه المدونة عدد المناصب الملية الممنوحة للمركز الجامعي لسنة المالية 2015 وفي هذا الإطار استفاد المركز الجامعي من 20 منصب مالي خاص بالموظفين الإداريين، التقنيين و أعوان المصالح، كما طلبت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإعداد الحالة 'ب' الخاصة بسنة 2015 من اجل تقديمها إلى المصالح المعنية بوزارة المالية للتأشير عليها.

هـ. بعد أن قامت مديرية المستخدمين بإعداد الحالة "ب" وإرسالها إلى المصالح المعنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم إخضاعها للمناقشة والدراسة بين كل المصالح المعنية بالوزارة والمصالح المعنية بالمركز الجامعي، ثم ناقشتها بين كل من وزارتي المالية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعد الموافقة والمصادقة عليها، شرعت مديرية المستخدمين والتكوين التابعة للمركز الجامعي عين تموشنت بإعداد مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2015.

و. وبعد الانتهاء من إعداد المركز الجامعي لمشروع مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، قامت بإرساله إلى مفتشية الوظيفة العمومية التابعة لولاية عين تموشنت مرفوقا بمختلف الوثائق المطلوبة من اجل المصادقة عليه.

ي. وبعد المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية من قبل مصالح مفتشية الوظيفة العمومية، تباشر مديرية المستخدمين والتكوين بالعمل على تجسيد توقعاتها الواردة في الجدول رقم (04) من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

لقد قمنا باختيار توظيف للالتحاق برتبة كاتب مديرية ، لان توظيفهم كان عن طريق المسابقة على أساس الشهادة وهو النمط الأكثر استعمالا، والتأكد من مدى تطبيق المركز الجامعي لمختلف إجراءات التوظيف المنصوص عليها في الأمر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي 12-194 سالف الذكر.

من خلال الجدول رقم (04) من المخطط السنوي لتسري الموارد البشرية للسنة 2015 ظهر أن هناك 3 مناصب شاغرة فيما يخص رتبة كاتب مديرية، وتم تحديد نمط توظيفها عن طريق المسابقة على أساس الشهادة وتمت العملية وفقا للمراحل التالية:

1- تحرير مقرر فتح المسابقة على أساس الشهادة الخاصة بالرتبة المعنية وإمضائه من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين وإرساله إلى مفتشية التوظيف العمومي من أجل الحصول على موافقتها لإجراء المسابقة حسب النمط المعتمد في الجدول رقم "04"،

2- بعد الحصول على الموافقة من طرف مفتشية التوظيف العمومي، قامت نيابة المديرية

للمستخدمين بالاتصال بوكالات التشغيل من أجل القيام بإشهار المسابقة عن طريق الإلصاق.

3- فتح مكتب لاستقبال الملفات ويؤخذ تاريخ إيداع الإشهار على مستوى وكالات التشغيل

كبداية لسريان إيداع الملفات على مستوى المركز الجامعي وبعد إنتهاء العملية تقوم اللجنة التقنية بإعداد قائمة

الملفات المقبولة والمرفوضة حسب النماذج المبينة في التعليم رقم 01 سألغة الذكر والقيام بإرسالها إلى مفتشية

الوظيف العمومي ومراسلة المترشحين الذين رفضت ملفاتهم وسبب الرفض ويحق لهم الطعن في ذلك 05 أيام عمل قبل إجراء المسابقة.

4- تحديد تاريخ إجراء المقابلة مع دعوة المترشحين المقبولين لذات المسابقة 15 يوما قبل ذلك.

5- إعداد النتائج النهائية للمسابقة حسب درجة الإستحقاق من طرف اللجنة المؤهلة لذلك،

وذلك بعد دراسة الملفات وتنقيطها حسب المعايير المحددة في مقرر فتح المسابقة والتي جاء بها المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 المتعلق بمعايير الإنتقاء على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية مع إضافة نقطة المقابلة وإرسالها إلى مصالح الوظيف العمومي للولاية والتي تقوم بدورها بتدقيق هذه النتائج.

6- بعد ذلك، على إدارة المركز الجامعي إعلان نتائج المسابقة بكل وسيلة تراها مناسبة لذلك، وعليه

تقوم نيابة المديرية للمستخدمين بعد استنفاد آجال الطعن باستدعاء الناجحين في المسابقة لإمضاء محاضر التنصب ودخول الموظفين الجدد في فترة تربص لمدة سنة كاملة.

### المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا كاملا للمنهج المتبع والإجراءات التي قامت بها والمتمثلة في: تعريف منهجية الدراسة والأدوات التي تطرقنا إليها؛ وكذلك تحديد مجتمع الدراسة والعينة المدروسة .

#### المطلب الأول : منهجية الدراسة

لقد إعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي التحليلي على إعتبره المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة؛ وهو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها؛ بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لذلك هو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة؛ ومن بينها لقد إعتمدنا على

الدراسة التطبيقية (دراسة حالة) وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المركز الجامعي بلحاج بوشعيب (بولاية عين تموشنت) .

ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على الظاهرة وتحديد أسباب وجودها؛ وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .

#### أولاً : حدود الدراسة :

شملت هذه الدراسة مجموعة من المحددات البشرية والمكانية والزمنية وهي كالتالي :

-الحدود البشرية : إشمئت الدراسة على عدد من العمال بالمركز الجامعي

-الحدود المكانية : كانت حدودها متمثلة في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

الحدود الزمنية : فيما يخص المدة التي استغرقت لتطبيق هذه الدراسة فقد تمت خلال الفترة الممتدة من 19-

03- 2019 الى 02- 04-2019.

#### ثانياً : عينة الدراسة

يعتبر إختبار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية ؛بحيث يتكون مجتمع الدراسة من 434 موظف

وأخذنا عينة حجمها 50 عامل .

#### ثالثاً : أداة الدراسة

من أجل الحصول على بيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية اعتمدنا على الأدوات الى :

-المقابلة : هي اتصال شخصي منظم شخصي منظم وتفاعل لفظي مباشر يقوم به فرد مع فرد آخر أو مجموعة من الأفراد؛هدفه إستشارة أنواع معينة من المعلومات والبيانات لإستخدامها في البحث العلمي من أجل تحليل ظاهرة معينة وتشخيص الصعوبات التي تواجهها والعمل على توصيف معالجتها<sup>6</sup>. وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي بحيث قمنا باستخدامها للحصول على المعلومات الضرورية والمتمثلة في نشاط المؤسسة؛أهدافها؛هيكلها بالإضافة الى نظام المعلومات التي يتواجد في المركز الجامعي .

-الملاحظة : تعتبر الملاحظة أداة هامة من أدوات جمع البيانات في أي بحث علمي؛باعتبارها الأداة الأساسية التي تبنى عليها مختلف الأدوات الأخرى التي تعتبر امتداد طبيعي لها؛إن استخدام الملاحظة البسيطة المباشرة بدون مشاركة كأحد الوسائل الهامة التي تعتمد عليها البحوث في جمع المعلومات . وقد سمح هذا لنا بملاحظة جو عمل بين العمال وجميع الظروف المتاحة لهم بفضل توفر تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة .

-إستمارة الإستبيان: تعتبر إستمارة الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات والآراء الخاصة بالمبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين؛ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي تتطلب الحصول على المعلومات أو آراء الأفراد؛ومن أهم ما يتميز به الإستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.<sup>7</sup>

ولقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة التطبيقية لكونه الوسيلة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات التي تسمح بتكوين لمحة شاملة عن واقع تكنولوجيا المعلومات في المركز الجامعي وأثرها على أداء الموارد البشرية؛فهو يسمح للمستجوبين بالإجابة بحرية وراحة إضافة الى أنه يعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة .

<sup>6</sup> محمد أزهر سعيد السماك؛طرق البحث العلمي "أسس وتطبيقات"؛دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع؛الأردن؛ 2011؛ص 90-91.  
<sup>7</sup> محمد عبيدات وآخرون؛منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات؛دار وائل للنشر؛عمان الأردن؛1999؛ ص 63.

-تصميم الإستبيان :

الإستبيان مكون من 26 سؤال (أنظر الملحق) وتم تصميم الأسئلة وفق سلم ليكرت الخماسي لأنها الأكثر ملائمة لقياس درجة الإرتباط بين متغيرات البحث؛ومن أجل وضوح العبارات للمبحوثين والمستجوبين تم عرضها على المشرف لتعديله وتصحيحه وترك مايلزم ويناسب الدراسة .

صمم الإستبيان بطريقة تم مراعاة موضوع الدراسة؛حيث قسم الى ثلاث أجزاء وهي :

-الجزء الأول :خصص للبيانات الشخصية للأفراد من أجل التعرف على البنية الديموغرافية للمبحوثين حيث يشمل أربعة وهي :

-النوع ؛

-السن ؛

-الخبرة ؛

-المستوى العلمي ؛

الجزء الثاني : يتعلق بأهمية تكنولوجيا المعلومات ومختلف التطبيقات المتوفرة بالمركز الجامعي .

الجزء الثالث : خصص لدور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية .

ولقد إعتمدت الطالبتين على مقياس سلم ليكرت كما ذكرنا سلفا وهو كما يلي :

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- صدق الإستبيان

ويقصد بالصدق أن أداة القياس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر؛ ثم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان بطريقتين هما :

- **الصدق الظاهري للأداة** : تم عرض الإستبيان في صورته الأولى على المشرف؛ لإبداء الرأي من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات لإمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الإستبيان .

- **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان** : تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان المقدم للعيينة المدروسة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت ؛ وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ؛ وكانت النتائج كالتالي

أولاً : فيما يخص تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم (03-04) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

العبارة	معامل spermane	القيمة الإجمالية
1	0,380**	0,007
2	0,276	0,053
3	0,316*	0,025
4	0,367**	0,009
5	0,667**	0,000
6	0,461**	0,001
7	0,644**	0,000
8	0,350*	0,013
9	0,542**	0,000
10	0,482**	0,000
11	0,521**	0,000

0,025	0,317*	12
0,000	0,546**	13

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss \*\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

نلاحظ في الجدول أن معاملات الإرتباط المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند 0,01 و 0,05 ما عدا العبارة رقم 2 التي ليست لها دلالة إحصائية وهذا يعد مؤشرا على صدق الإلتساق الداخلي على معظم العبارات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات) مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه .

ثانيا : فيما يخص أداء الموارد البشرية

جدول رقم (03-05) بين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

العبارة	spermane معامل	القيمة الإجمالية
14	0,563**	0,000
15	0,493**	0,000
16	0,541**	0,000
17	0,644**	0,000
18	0,682**	0,000
19	0,625**	0,000
20	0,531**	0,000
21	0,517**	0,000
22	0,474**	0,000
23	0,552**	0,001
24	0,570**	0,000

0,000	0,686**	25
0,000	0,503**	26

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  \*\*

نلاحظ في الجدول أن معاملات الإرتباط المحور الثاني (أداء الموارد البشرية ) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند 0,01 و 0,05 وهذا يعد مؤشرا على صدق الإتساق الداخلي على معظم العبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية ) مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه .

#### - ثبات الإستبيان :

إن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغيرها حتى ولو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات وخلال فترات زمنية عينة .

وقد تحققت الطالبتين من ثبات إستبيان هذه الدراسة من خلال إستعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي :

-معامل ألفا كرونباخ : بالنسبة لثبات الإستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج spss وكانت النتائج كمايلي :

#### الجدول رقم ( 03-06) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبيان

البيان	عدد العبارات	alpha cronbah قيمة معامل
جمع محاور الإستبيان	26	85,5%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spssv18

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محاور الإستبيان تمتاز بقيمة 85,5 بمعنى معامل ألفا كرونباخ مرتفع وهذا يميز بثبات الإستبيان وثبات بدرجة مرتفعة .

### أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة :

يمثل برنامج SPSS أداة هامة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية؛ واستخدامها لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية؛ لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد النسب إجاباتهم على محاور الدراسة .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لمعرفة درجة إجابات مفردات الدراسة لعبارات الإستبيان حسب درجة الموافقة (أقل من 3 رفض العبارة؛ وأكبر من 3 قبول العبارة) وذلك للتعرف على رأي العمال حول أهمية تكنولوجيا المعلومات ومختلف التقنيات؛ ومدى تأثيرها على أدائهم .
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة .

### المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان وذلك من خلال دراسة الإتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها ومن ثم توزيعها على أفراد العينة؛ حيث كان عدد إستمارات الإستبيان 60 نسخة وبالتالي شملت الدراسة في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت والذي بلغ عدد العمال 434 موظف وبالتالي تم توزيع استمارات الاستبيان على 60 عامل ولكن تم إسترجاع 50 إستمارة قابلة للدراسة و 10 نسخ من الإستمارة لم ترجع ؛ حيث قمنا بتحليل الإحصائي ل 50 إستبانة لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة؛ وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي .

ومن هنا سنتطرق الى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية : النوع؛ السن؛ الخبرة؛ المستوى التعليمي ؛ وكذلك التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان .

أولاً : التحليل الوصفي لأفراد العينة

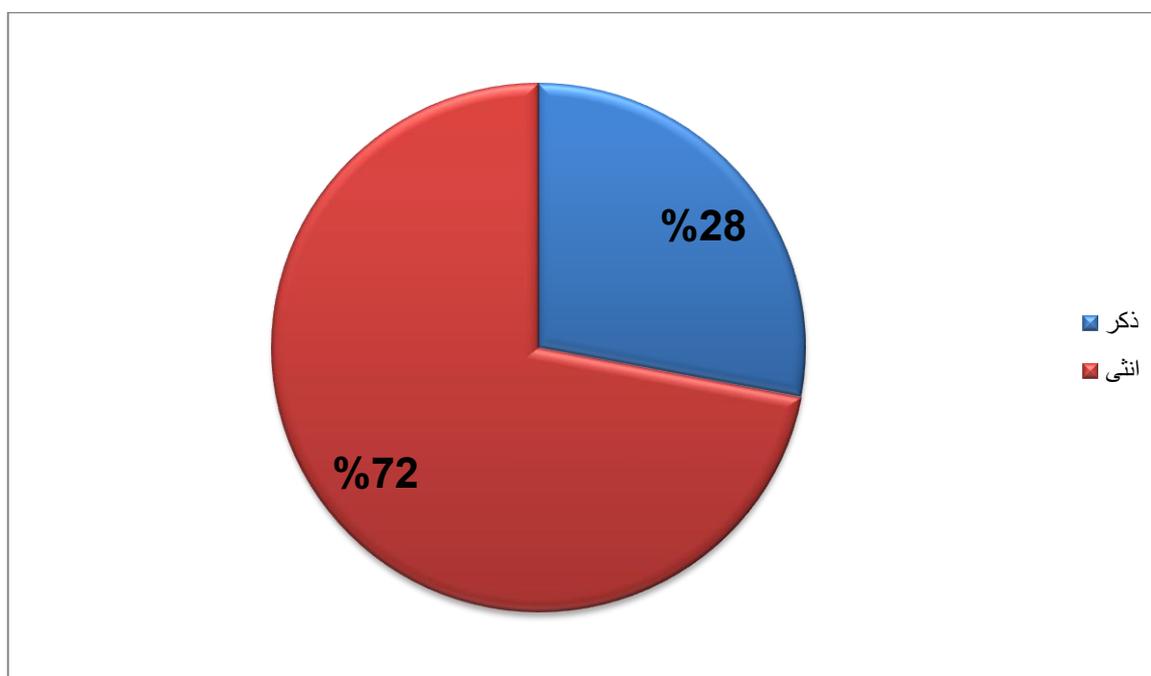
### 1-1 توزيع أفراد العينة حسب النوع

يعتبر تحديد النوع من البيانات الشخصية التي تساعد الباحث التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين؛ وكثيراً ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية؛ وبالتالي يمكن توزيع أفراد العينة حسب النوع من خلال الجدول والشكل التالي :

الجدول رقم (03-07) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	14	28%
أنثى	36	72%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss



نلاحظ من الجدول الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 28% في حين أن نسبة الإناث 72% وبالتالي فإن نسبة الإناث أعلى بالنسبة للذكور بمعدل 44%. وهذا راجع بالأساس الى ميول الإناث الى التخصصات المطلوبة من طرف الجامعة .

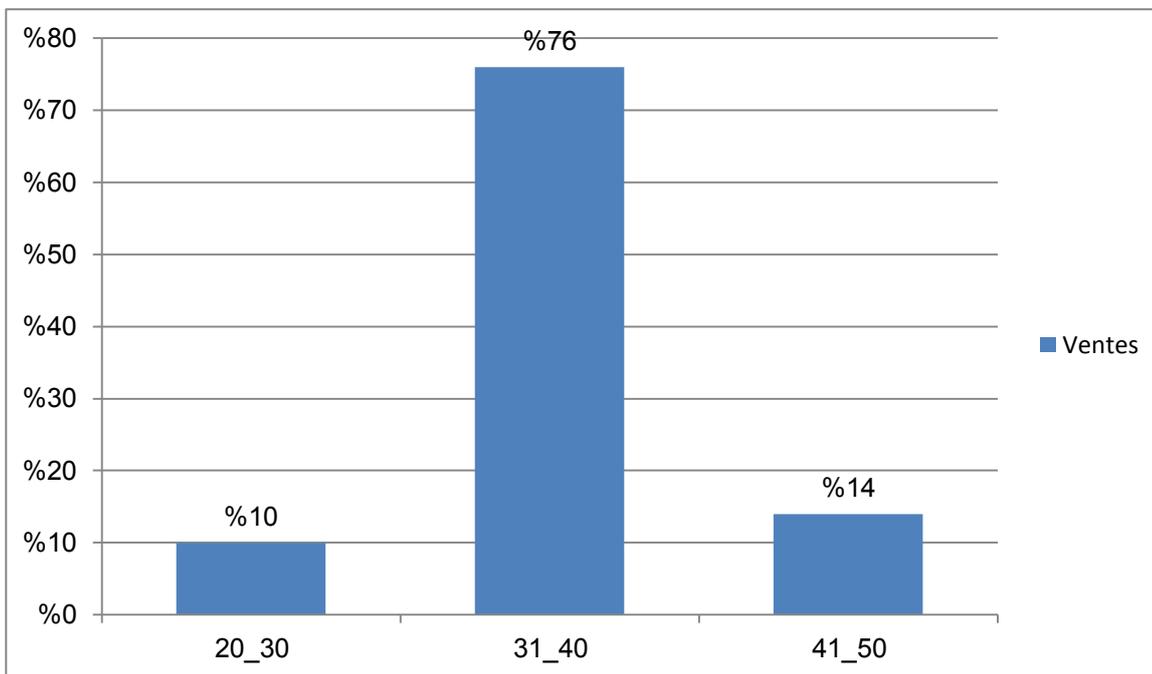
### 2-1 توزيع أفراد العينة حسب السن

تم تقسيم أفراد العينة الدراسة الى 03 مجموعات كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة؛ ويلخص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (03-08) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	% النسبة المئوية
20-30	5	10%
40-31	38	76%
50-41	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss



نلاحظ من الجدول الشكل أعلاه أن الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة يحتلون أكبر نسبة؛ والمقدرة ب 76% ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهود؛ بينما تأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 41 و 50 سنة بنسبة 14% تضم طاقة تستوعب العمل في الجامعة؛ أما الفئة الأخيرة فهي التي تضم من

20 و 30 سنة وذلك بنسبة 10% وهذا دال على الجامعة تمنح فرص للشباب والإستفادة من التكنولوجيات الحديثة .

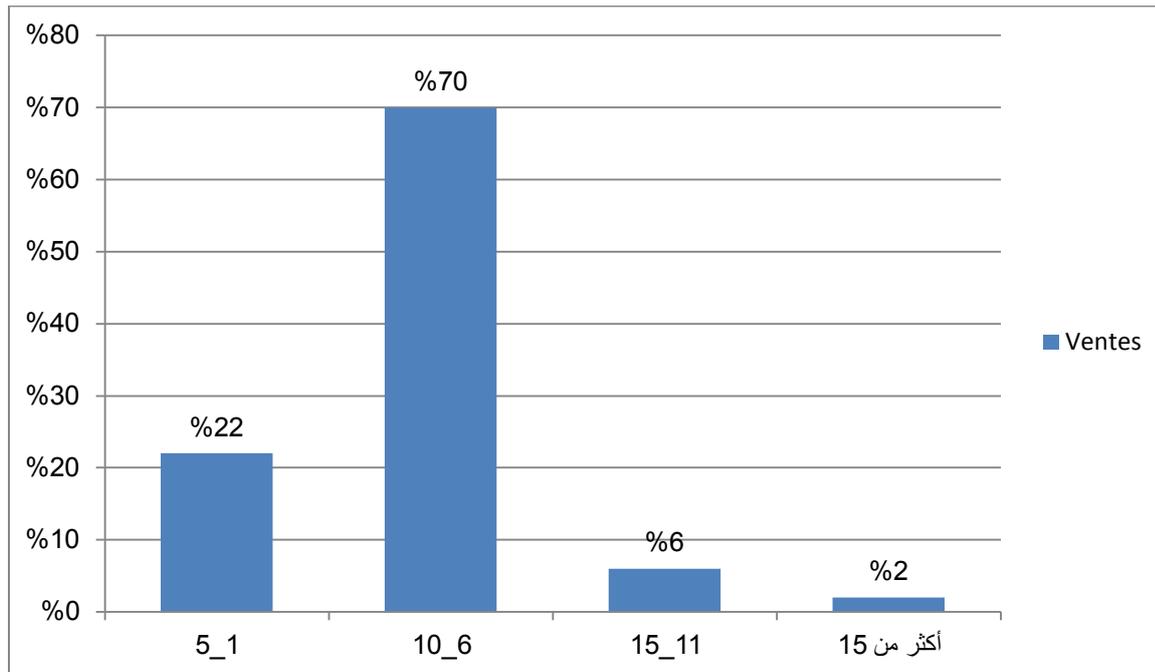
### 3-1 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

قمنا بتقسيم أفراد عينة الدراسة الى 04 فئات ؛وهذه الفئات توضح خبرة كل أفراد العينة في مجال عمله ؛ويبين الجدول والشكل الموالين التاليين :

#### الجدول رقم (03-09) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

مدة العمل	التكرار	%النسبة المئوية
5-1	11	22%
10-6	35	70%
11_15	3	6%
أكثر من 15	1	2%
المجموع	53	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول الشكل أعلاه أن أعلى نسبة للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من 6 إلى 10 سنوات؛ بنسبة قدرت 70% وفي المرتبة الثانية تأتي ذوي الأقدمية من 1 إلى 5 سنوات؛ بنسبة 22% ثم أما في المرتبة الأخيرة فيتقاسم كل من ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة بنسبة 6%؛ وبالتالي نلاحظ أن ذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات هم أكثر نسبة؛ نظرا لكون أن الجامعات الجزائرية تحاول التحديد في مواردها البشرية؛ للإستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية؛ والتي تكون أكثر قابلية للعمل والأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة؛ وكذلك يعود هذا إلى أقدمية حسب المركز الجامعي .

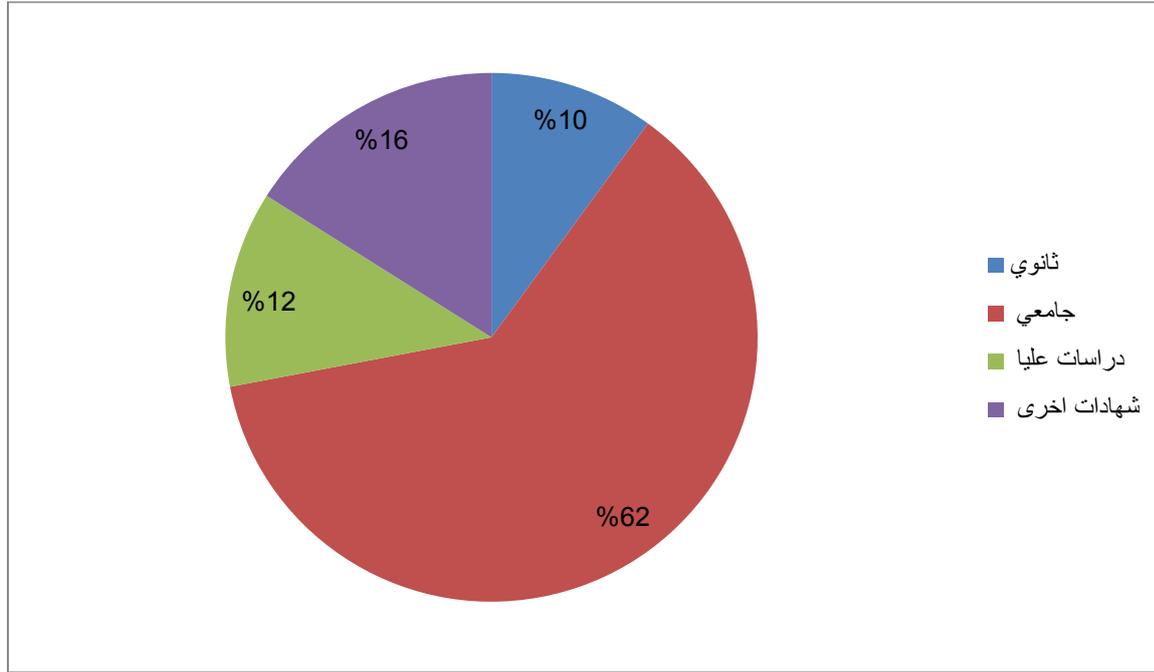
#### 1-4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

يمكن توضيح أفراد العينة حسب المستوى الدراسي من خلال الجدول والشكل المواليين

#### الجدول رقم (03-10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة المئوية
ثانوي	5	10%
جامعي	31	62%
دراسات عليا	6	12%
شهادات أخرى	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من جدول الشكل أعلاه أنه يحتل الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 62% وهذه النسبة ترجع الى طبيعة العمل في الجامعة فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها؛ كما أن كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية؛ بينما قدرت نسبة ذوي شهادات أخرى ب 16%؛ ثم تأتي دراسات عليا بنسبة 12% وفي الأخير تأتي المستوى الثانوي التي قدرت بنسبة 10% والذين يؤدون مهام بسيطة مكتملة للمهام الرئيسية .

وفيما يلي سنعرض توزيع درجات الإستجابة حسب سلم ليكرت والذي بدوره الى 4 مجالات؛ ففي المجال (1-1,80) درجة الإستجابة تكون منخفضة جدا ثم في المجال (1,80-2,59) تكون درجة الإستجابة منخفضة؛ يليه المجال (2,60-3,39) درجة الإستجابة تكون متوسطة؛ ثم المجال (3,39-4,19) الذي تكون فيه درجة الإستجابة مرتفعة؛ أما بالنسبة للمجال (4,20-5) فإن درجة الإستجابة فيه تعتبر مرتفعة جدا وأن متوسط المعيار يساوي (3) .

ثانيا : التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان

### 1-1 عرض وتحليل بيانات محور تكنولوجيا المعلومات

يضم هذا المحور على 13 عبارة ويمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات في الجامعة؛ وتم تفرغ البيانات الإستبيان في برنامج spss؛ ونشير الى أن التحليل إعتمد على سلم ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات كما يوضحه الجدول التالي :

#### الجدول رقم(03-11):توزيع درجات الإستجابة حسب سلم ليكرت

5-4,20	4,19-3,40	3,39 – 2,60	2,59-1,80	1,80-1
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر : سلم ليكرت الخماسي

- إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين الى رفض محتوى العبارة .
- إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين الى قبول محتوى العبارة .

#### المحور الأول : تكنولوجيا المعلومات

#### الجدول رقم (03-12): تحليل عبارات المحور الأول: (تكنولوجيا المعلومات )

رقم العبارة	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موفق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الإستجابة
1	2/1%	2/1%	0/0%	41/82%	7/14%	4,04	0,638	1	مرتفعة
2	0/0%	6/3%	1/2%	41/82%	5/10%	3,96	0,605	2	مرتفعة
3	0/0%	2/4%	0/0%	35/70%	13/26%	4,18	0,629	2	مرتفعة
4	1/2%	2/4%	15/30%	27/54%	5/10%	3,66	0,798	3	مرتفعة
5	0/0%	1/2%	0/0%	30/60%	19/38%	4,34	0,593	4	مرتفعة جدا
6	0/0%	2/4%	1/9%	32/64%	15/30%	4,20	0,670	5	مرتفعة جدا

مرتفعة	6	0,742	4,02	11/22%	32/64%	4/8%	3/6%	0/0%	7
مرتفعة جدا	7	1,050	4,20	15/30%	27/74%	2/4%	0/0%	0/0%	8
مرتفعة	8	0,960	3,76	15/30%	27/54%	4/8%	3/6%	0/0%	9
مرتفعة	9	0,94	3,94	10/20%	26/52%	6/12%	8/16%	0/0%	10
مرتفعة	9	0,620	4,06	9/18%	33/66%	4/8%	4/8%	0/0%	11
مرتفعة	10	0,962	3,62	9/18%	37/74%	2/4%	2/4%	0/0%	12
مرتفعة	11	0,923	3,62	15/30%	32/64%	7/2%	2/4%	0/0%	13
مرتفعة		0,32723	4,0123	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4,0123 بأهمية نسبية مرتفعة؛ وبانحراف معياري قدر ب 0,32723؛ وجاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات (5؛6؛13؛4) من فهي تمثل المحور الأول والمعروف بتكنولوجيا المعلومات؛ وبعد تحليل نتائج إستجابات أفراد العينة؛ تبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت فيما بين 3,62 و 4,34 بأهمية نسبية مرتفعة؛ وبانحراف معياري ما بين 0,605 و 1,050 وهذا يدل على أن إستجابات أفراد العينة للمحور الأول تكنولوجيا المعلومات في المركز الجامعي تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة للمحور الأول فالإدارة تقوم بإدراج هذا المحور في مختلف عملياتها .

## 1-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

يشتمل هذا المحور على 13 عبارة والجدول التالي يوضح ذلك

## المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

## الجدول رقم (03-13) تحليل عبارات المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الإستجابة	
14	1/2%	10/20%	9/18	28/56%	2/4%	3,40	0,926	1	مرتفعة	
15	0/0%	3/6%	4/8%	33/66%	10/20%	4	0,728	2	مرتفعة	
16	0/0%	5/10%	7/14%	36/72%	2/4%	3,70	0,707	3	مرتفعة	
17	1/2%	7/14%	6/12%	32/64%	4/8%	3,62	0,901	4	مرتفعة	
18	1/2%	9/18%	9/18%	27/54%	4/8%	3,48	0,953	5	مرتفعة	
19	1/2%	0/0%	6/12%	33/66%	10/20%	4,02	0,714	6	مرتفعة	
20	0/0%	1/2%	6/12%	37/74%	6/12%	3,96	0,570	7	مرتفعة	
21	0/0%	3/6%	7/14%	32/64%	8/16%	3,90	0,735	8	مرتفعة	
22	0/0%	4/8%	4/8%	37/74%	5/10%	3,86	0,700	9	مرتفعة	
23	1/2%	10/20%	5/10%	29/58%	5/10%	3,54	0,994	10	مرتفعة	
24	1/2%	4/8%	14/28%	27/54%	4/8%	3,58	0,835	11	مرتفعة	
25	2/4%	13/26%	6/12%	26/52%	3/6%	3,30	1,055	12	مرتفعة	
26	1/2%	5/10%	7/14%	31/62%	6/12%	3,72	0,882	13	مرتفعة	
مرتفعة	مجموع عبارات المحور الثاني							0,486	3,6985	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3,6985 بأهمية نسبية مرتفعة؛ وبانحراف معياري قدر ب 0,48622؛ وجاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات (19؛15؛25؛14) فهي تمثل المحور الثاني والمعروف بأداء الموارد البشرية؛ وبعد تحليل نتائج إستجابات أفراد العينة تبين أن متوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمها ما بين 3,30 و 4,02 بأهمية نسبية

مرتفعة؛ وبانحراف معياري ما بين 0,700 و 1,055 ؛ وهذا يدل على أن إستجابات أفراد العينة للمحور الثاني أداء الموارد البشرية تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة للمحور الثاني فالمركز الجامعي يقوم بإدراج هذا المحور في نشاطاته .

الجدول رقم (03-14): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد R2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة SIG
0,626	0,379	بين المجموعات	4,535	4,535	791	30,8	0,000
		داخل المجموعات	7,049	0,147	48		
		المجموع	11,584		49		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط المتغير التابع ( أداء الموارد البشرية ) والمستقل (تكنولوجيا المعلومات ) حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 62,6 وهي درجة ارتباط مرتفعة ؛ كما أن معامل تحديد R يشير الى أن المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات ) يفسر بنسبة 37,9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية ) وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي من أن مستوى الدلالة SIG أقل من 0,005 ، وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج .

إختبار فرضيات النتائج :

الفرضية الرئيسية :

تؤثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب .

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية للمركز الجامعي بلحاج

بوشعيب عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

الجدول رقم (03-15): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	BETA معامل	المحسوبة F قيمة	مستوى الدلالة SIG
أداء الموارد البشرية	الجزء التابع	-0,032		-0,047	0,963
	تكنولوجيا المعلومات	0,930	0,626	5,557	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معادلة المعامل أداء الموارد البشرية؛ والذي يعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية؛ حيث بلغ معامل الإنحدار تكنولوجيا المعلومات بقيمة 0,930 والذي يعني أن تغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,930 من المتغير التابع أداء الموارد البشرية .

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 5,557 وهي أكبر من t الجدولة 1,96 كما بلغت القيمة الإحتمالية sig 0,000 وهي أقل من مستوى معنوية 0,005 مما يدل على أن المتغير التابع أداء الموارد البشرية هو المتغير مفسر لوجود علاقة طردية بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات .

$$Y=0.032+ 0930x1$$

وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات على المتغير التابع أداء الموارد البشرية مما يعني رفض القيمة العدمية H0 وقبول الفرضية H1.

وبالتالي يمكن حصر نتائج الفرضية في النقاط التالية :

- ✓ لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء بصفة إيجابية وذلك بتسريع وتحسين العمل الذي يقوم به المركز الجامعي بالإضافة الى حفظ المعلومات .
- ✓ لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وتحصيل المعلومات وكذا الزيادة في رفع الكفاءات .
- ✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات على الريح في الوقت والأداء الجيد .
- ✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات على خلق قيمة مضافة أثناء ممارسة الأنشطة الإدارية .
- ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات في تقليص الوقت وتيسير في تبادل المعلومات بين العمال

## خلاصة الفصل

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل وفحواه معرفة دور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة فعلا. وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة التي تناولناها في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب؛ والتي اعتمدنا على توزيع إستمارة الإستبيان في المؤسسة محل الدراسة وذلك لمعرفة إتجاهات وآراء كافة شرائح العمال حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية؛ وإستهدفت الدراسة بتعريف عدة جوانب تتعلق بالمركز الجامعي؛ وفي الأخير قمنا بتحليل نتائج الإستبيان والتوصل الى نتائج الدراسة والتي تمثلت من وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد .

## الخاتمة العامة

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا سواءا في المؤسسات العامة كانت أو الخاصة؛ إذ صار هدف كل مؤسسة ليس تعميم إستخدامها فحسب وإنما توطينها بشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها؛ وذلك من خلال رفع الأداء للمورد البشري ولا سيما إذا تم إستغلال تكنولوجيا المعلومات وتوجيهها توجيها فاعلا في إطار زيادة الإنتاجية وضمن الأهداف الكبرى في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة .

ولقد تمت معالجة هذه الدراسة على أمل إيجاد علاقة قائمة بين ما تتيحه تقنيات وأدوات تكنولوجيا من خيارات وبرامج ومن أحداث؛ من خلال مساقات البحث المنهجية والمعرفية ؛ والتي تم من خلال التوصل الى صياغة بعض النتائج المتوصل إليها ميدانيا على حدود وإمكانية الباحث فيما يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ومحاولة إيجاد علاقة صريحة وقوية بين المتغيرات التي كانت تمثل موضوع الدراسة .

ولقد تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول : فصلين نظريين وفصل تطبيقي .

قمنا بالدراسة النظرية التي شملت دور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ومقارنتها بالدراسة التطبيقية التي تمت في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت ؛ حيث تم في هذا الصدد تميم إستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 60 لمجتمع دراسة مكون من 436 موظف موزعون بين إطرارات وأعاون تنفيذيين . ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي يمكن الإستفادة منها من خلال هذا الموضوع .

### ➤ أولا : النتائج

إعتمادا على الدراسة النظرية والتطبيقية ؛ تم التوصل الى مجموعة من الإستنتاجات ندرجها فيمايلي :

#### • النتائج النظرية :

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في الإستفادة من خزن المعلومة ومعالجتها واسترجاعها وإمكانية تبادلها وسرعة تداولها داخل المؤسسة ؛ بفضل المعدات والأجهزة والشبكة المعلوماتية ؛ فتكنولوجيا المعلومات خلفت آثار إيجابية داخل المؤسسة بصفة عامة ووظيفة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ؛ كما أنها يعد استخدامهما العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرضية الأولى .

## الخاتمة العامة

- تساعد تكنولوجيا المعلومات من خلال دور الحاسب الآلي في تدعيم وتفعيل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية التالية :

- تقليل الأعمال الروتينية .
- السرعة والدقة في الأداء .

- كما أن وسائل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تسيير الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تتزايد تزايدا بتطوير تكنولوجيا المعلومات الحديثة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

### ● النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت في هذا البحث؛ إتضح لنا بأن هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية ؛ وأنها فعلا تؤثر تكنولوجيا المعلومات بمختلف تطبيقاتها على أداء الموارد البشرية ؛ وذلك من خلال تقليص الجهد والوقت وتمكين العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرار ؛ وكذلك تساهم في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات هذا من جهة ؛ ومن جهة أخرى زيادة كفاءة وفعالية أداء المورد البشري . وكل هذه الآثار تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموارد البشرية والمركز الجامعي ككل .

- وجود تكوين وتدريب للعمال في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمركز الجامعي .

- يسمح إستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المركز الجامعي بتنظيم العمل ؛ ربح الوقت؛ تفادي الأخطاء والحصول على المعلومات المناسبة لإتخاذ القرار وسهولة الإتصال .

- تشكل المعلومة موردا إستراتيجيا ووسيلة أساسية لتحقيق إنتظام والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية لا سيما وظيفة إدارة الموارد البشرية .

# الخاتمة العامة

## ➤ ثانيا : الإقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية؛ قمنا بإقتراح التوصيات التالية:

- تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية ودور هذه التكنولوجيا؛ وأنها ليست تحدي لهم بقدر ماهي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم .
- تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات في كل المؤسسات بمختلف أنشطتها على المستوى الوطني؛ سواء الخدماتي منها أو التعليمي؛ وعدم الإكتفاء بالجانب الإقتصادي فحسب .
- تخطيط برامج تكوينية تتماشى وظروف عمل الموظفين؛ لتفادي إزدحام العمل وعدم وجود فرصة للإلتحاق بالدورات التدريبية؛ الى جانب تكثيفها من أجل الوصول للأهداف المرجوة .
- إنشاء نظام آلي جديد لإدارة الموارد البشرية داخل المركز الجامعي .
- وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية للمؤسسة لذا الإهتمام أصبح نتيجة حتمية للإرتقاء والتطور للمؤسسة .

## ➤ ثالثا : آفاق الدراسة

بغية توسيع آفاق البحث ؛ نقترح إمكانية المواصلة في ميادين أخرى تحت العناوين التالية :

- التوظيف الإلكتروني وأثره على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .
- فعالية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إدارة التغيير .

## المراجع

### ❖ الكتب بالعربية :

1. أحمد حسين علي حسين؛ نظم المعلومات الحاسبية؛ دار الجامعية للنشر؛ مصر؛ 2003.
2. أحمد ماهر؛ إقتصاديات الإدارة؛ الدار الجامعية؛ مصر .
3. الشрман زياد محمد؛ مقدمة في نظم المعلومات الإدارية؛ دار الصفا للنشر؛ عمان؛ 2014.
4. الصباغ عماد؛ نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها؛ مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ 2000.
5. أنس عبد الباسط؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2011.
6. إيمان فاضل السامرائي؛ هيثم علي الزعبي؛ نظم المعلومات الإدارية دار الصفا؛ عمان الأردن؛ 2004.
7. باري كشواري؛ إدارة الموارد البشرية؛ الطبعة الثانية؛ دار فاروق للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر 2002.
8. بن عنتر عبد الرحمان؛ إدارة الموارد البشرية المفاهيم لأسس الأبعاد الإستراتيجية؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ 2010.
9. بوحنيه قوي؛ تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات؛ الطبعة الأولى؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ عمان؛ 2008.
10. ثناء علي القباني؛ نظم المعلومات الحاسبية؛ جامعة المنوفية؛ مصر؛ 2003.
11. جعفر قاسم؛ تكنولوجيا المعلومات؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ الأردن- عمان؛ 2005.
12. حسن إبراهيم بلوط؛ إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي؛ الطبعة الأولى؛ دار النهضة العربية؛ بيروت - لبنان؛ 2002.
13. حسن جعفر الطائي؛ تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها؛ دار البداية-الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2013.
14. حسن عماد مكاوي؛ تكنولوجيا الإتصال الحديث في عصر المعلومات؛ القاهرة؛ دار المصرية اللبنانية؛ 1999.
15. حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية؛ مديرية النشر؛ قالمة؛ الجزائر؛ 2004.
16. حنا نصر الله؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار زهران للنشر والتوزيع؛ عمان -الأردن؛ 2001.
17. خالد حسن لطفي؛ الموارد البشرية في دائرة الإحتراف؛ الطبعة الأولى؛ مكتبة الإقتصاد والقانون؛ المملكة السعودية -الرياض؛ 2014.

18. خالد عبد الرحيم الهيثي؛ إدارة الموارد البشرية؛ الطبعة الثانية؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ جامعة بغداد؛ 2005.
19. خضيرة كاضم حمود؛ ياسين كاسب الحرشة؛ إدارة الموارد البشرية؛ الطبعة الرابعة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2010.
20. راوية حسن؛ مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية؛ دار الجامعية؛ جامعة الإسكندرية؛ 2002-2003.
21. راوية محمد حسن؛ إدارة الموارد البشرية؛ رؤية مستقبلية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ 2001.
22. سليم الحسين؛ نظم المعلومات الإدارية؛ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ الطبعة الثالثة؛ 2011.
23. سليم إلياس؛ الموسوعة الإدارية الشاملة إدارة الموارد البشرية؛ الطبعة الأولى؛ مركز الشرق الأوسط الثقافي للنشر والتوزيع؛ بيروت؛ بدون سنة .
24. سناء عبد الكريم الخناق؛ نظام هندسة المعرفة؛ دار القطوف والرسالة؛ عمان- الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2009.
25. سنان الموسوسي؛ إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها؛ الطبعة الأولى؛ دار الجدلاوي للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2004.
26. سهيلة محمد عباس؛ وعلي حسن علي؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ 1999.
27. سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان؛ نظم المعلومات الإدارية؛ دار النشر الجامعية الجديدة؛ 2000.
28. صلاح الدين عبد الباقي؛ الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ دار الجامعة الجديدة للنشر؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2002.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية طبع؛ نشر؛ التوزيع؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 1999.
30. طاهر محمود كلالدة؛ الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية؛ دار الزهران للنشر والتوزيع؛ الأردن.
31. عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ الطبعة الثانية؛ الأردن؛ 2010.
32. عبد الله الحميدي وآخرون؛ نظم المعلومات الإدارية؛ دار وائل للنشر؛ عمان 2005؛ ص 11.
33. علاء عبد الرزاق السالمي؛ تكنولوجيا المعلومات؛ دار المناهج للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن؛ الطبعة الثانية؛ 2000.

34. علاء فرج الطاهر؛ إدارة المعلومات والمعرفة؛ الطبعة الأولى؛ دار للنشر والتوزيع؛ الأردن-عمان؛ 2010.
35. علي محمد رباعية؛ إدارة الموارد البشرية"تخصص نظم المعلومات الإدارية"؛ الطبعة الأولى؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2003.
36. غسان عيسى العمري؛ نظم المعلومات الإستراتيجية؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2008.
37. فتحي عبد الهادي؛ تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات بين الواقع والمستقبل؛ دار المصرية اللبنانية؛ القاهرة؛ الطبعة الأولى؛ 1999.
38. فيصل حسونة؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ الأردن -عمان؛ 2011.
39. كمال الدين مصطفى الدهراوي؛ سمير كامل محمد؛ نظم المعلومات المحاسبية؛ الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية؛ 2000.
40. كمال عبد الحميد زيتوني؛ تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإنصال؛ عالم الكتاب للنشر والتوزيع؛ القاهرة-مصر؛ 2002.
41. ماهر عليش؛ إدارة الموارد البشرية؛ مكتبة عين الشمس؛ القاهرة؛ 1971.
42. محمد الصالح الحناوي وآخرون؛ الأعمال في عصر التكنولوجيا؛ كلية التجارة؛ جامعة الإسكندرية؛ الدار الجامعية؛ الطبعة الأولى؛ 2004.
43. محمد حاسم شعبان؛ إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة؛ الهندرة؛ الطبعة الأولى؛ دار الرضوان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014.
44. محمد سعيد سلطان؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار الجماعات للطباعة والنشر والتوزيع؛ لبنان؛ 1993.
45. محمد سمير أحمد؛ الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ عمان؛ 2009.
46. محمد عثمان حميد؛ حمدي مصطفى المعاز؛ المدخل الحديث في إدارة الأفراد؛ دار النهضة العربية؛ القاهرة؛ 1986.
47. محمد لغمون؛ مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم؛ الطبعة الأولى؛ جسور للنشر والتوزيع؛ الجزائر؛ 2014.
48. محمد مصطفى الخشروم ونبيل موسى؛ إدارة الأعمال (المبادئ -المهارات -الوظائف)؛ مكتبة الشقري الطبعة الثانية؛ 1998.

49. مصطفى يوسف الكافي؛ إدارة الموارد البشرية من منظور (إداري؛ تنموي؛ تكنولوجي؛ عملي)؛ الطبعة الأولى؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع؛ عمان -الأردن؛ 2014.
50. مؤيد سعيد السالم؛ تنظيم المنظمات؛ دار الكتاب الحديث؛ عمان -الأردن؛ 2002.
51. ياسين سعد؛ تحليل وتصميم نظم المعلومات؛ دار المناهج للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2005.

#### ❖ الكتب بالأجنبية

1. campbellP,j,p,et mc henry,modeling job performance in a population of job,personel psychology,vol1990.
2. Murphy,k,r,demention of job performance,inr,Dillon,et j,pelligrino,ed,testing applied and theorical pesetive,new york,1989.
3. Froçoise,rossin(avec la collaboration de sandirine le riche) transfert des savoir-stratégie,moyen d'action solution adaptée avotre organisation la voisier pris 2008.
4. Pierre,torron,modèles de gestion prèvisionnelle de ressource humaine,edition yuibert,1986.
5. Robert.r,system d'en formation et managemente det organisations,yuibert,paris,septembre,2002.
6. Tristan klein,daniel ratiert,rapport sur i'mpact des ttc sur les conditionsde travail,franc,fevrier,2012.

## ❖ الأطروحات والرسائل الجامعية

1. إسماعيل مناصرية؛ دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ 2003-2004.
2. برحائل زينب؛ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد؛ دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر؛ جامعة عين تموشنت؛ 2013-2014.
3. بن يمينة سعيد؛ فعالية تسيير الموارد البشرية لدى شركات الأجنبية العاملة في الجزائر؛ دراسة ميدانية شبكة أوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائر للإسمنت - acc مسيلة؛ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه؛ جامعة الجزائر؛ 2007-2008.
4. بوحسان سارة كتنزة؛ الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛ دراسة حالي mobilis و nedjma؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة منتوري قسنطينة؛ 2011-2012.
5. بورياح حكيمة؛ أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية؛ دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر فرع عين تموشنت؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر؛ جامعة عين تموشنت؛ 2013-2014.
6. بوضياف عادل؛ مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة قسنطينة؛ 2009-2010.
7. شهرزاد قايل؛ تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية؛ المؤسسة الوطنية التجارة وتوزيع المنتجات البترولية naftal؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة 20 أوت سكيكدة؛ 2008-2009.
8. الشيخ ولد محمد؛ استخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة تلمسان؛ 2010-2011.
9. طارق نائل هاشم؛ دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية؛ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه؛ جامعة عمان العربية للدراسات العليا؛ 2006.
10. طويهري فاطمة؛ أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة وهران؛ 2014-2015.
11. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي؛ واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي؛ 2011.

12. علي صبحي قشطة؛علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفعالية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية؛مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛جامعة الأزهر ؛غزة؛2013-2013.
13. علي كاسوكلتوم ومولاي شريفة؛تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة ووظائف البنوك التجارية؛مذكرة لنيل شهادة الماستر؛جامعة أدرار ؛2015-2016.
14. عياد سيد محمد؛أثر تكنولوجيا الإتصال والمعلومات على تسيير وظيفة إدارة الموارد البشرية؛دراسة حالة المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه؛ مذكرة ماجستير ؛جامعة تلمسان ؛2008.
15. مراد رايس؛أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة؛مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛جامعة الجزائر ؛2006-2007.
16. مرغني بلقاسم؛نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار؛ دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير ؛جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؛ 2013-2014.

#### ❖ المجالات والملتقيات

1. إبراهيم محمد علي الجزراوي ولقمان محمد سعيد؛ أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفعالية المعلومات الحاسوبية؛مجلة الإدارة والإقتصاد ؛ العدد 75؛2009.
2. إسماعيل علي ؛نحو تعاون أوسع في مجتمع المعلومات ؛مجلة أمانة ؛عمان ؛2006.
3. خلفاوي شمس ضيات ؛متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات؛ملتقى دولي حول رأس مال فكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ؛جامعة شلف يومي 13-14؛2011.
4. دو غليظة إلهام؛أهمية ودور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة ؛مجلة الباحث ؛العدد 13؛2013.
5. صالح مفتاح؛إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات؛المهارات؛ملتقى دولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية؛جامعة ورقلة ؛العدد 9-10.
6. عبد الله ع؛العولمة وإدارة الموارد البشرية؛ مجلة علوم الإقتصاد والتسيير؛ العدد 17 / 2008.
7. عبد المليك مزهودة؛الأداء بين الكفاءة والفعالية ؛ مجلة العلوم الإنسانية ؛ العدد الأول ؛جامعة محمد خيضر؛بسكرة ؛نوفمبر؛2001.

8. محمد إقبال العجلوني؛ أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأسمال البشري؛ ملتقى دولي حول رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة؛ يومي 13 و14 ديسمبر؛ جامعة الزيتونة الأردنية؛ 2011.

9. محمد بوزهرة؛ تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية؛ حالة المؤسسات الجزائرية؛ الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية؛ جامعة ورقلة؛ 10 و09 مارس؛ 2004.

## مواقع الانترنت

1. بنوة شعيب؛ خلوط عواطف؛ أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة (على الخط)

متوفرة على الموقع <http://iefpedia.com/arab/00382>

2. سيد أحمد الجزائري؛ مادة تكنولوجيا المعلومات (مسابقة ماجيستر)؛ متوفرة على الموقع

<http://alyaseer.net/vb/showthead.php?t=32500>.

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب – عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته , أما بعد :

سيدي، سيدتي:

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، راجين منكم أن يتسع وقتكم بملئها بالدقة و الموضوعية التي تتميزون بها ، وذلك من اجل المساهمة في إثراء موضوع مذكرة تخرج ماستر بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت

وبالتأكيد فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ستكون ذات اثر في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ،لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيكم مع العلم ان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية أي أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.وسنقدم مفاهيم حول متغيرات الدراسة

**تكنولوجيا المعلومات:** هي التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها الى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة .

**الأداء:** هو محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

**الموارد البشرية:** هو مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة .

نشكركم على حسن تعاونكم

أولا : البيانات الشخصية

1. النوع

انثى

ذكر

2. السن:

50 فأكثر

150-40]

140-30]

130-20]

3. الخبرة:

15 فأكثر

15-10]

110-5]

15-1]

4. المستوى العلمي :

شهادات اخرى

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

ثانيا : متغيرات الدراسة

## المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1- تستخدم الجامعة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات
					2- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات
					3- تستعمل الأنترنت في مكان عملك
					4- تساعد تكنولوجيا المعلومات الى تمكين العاملين في المركز الجامعي واشراكهم في اتخاذ القرار
					5- تساعد تكنولوجيا المعلومات على تقديم أفضل الخدمات
					6- تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق المبادرة في العمل
					7- تعتبر تكنولوجيا المعلومات عامل رئيسي داخل المركز الجامعي
					8- تساعد تكنولوجيا المعلومات على التقليل من حالات الفساد الاداري
					9- تساعد تكنولوجيا المعلومات في معالجة عدد كبير من الملفات في وقت قصير
					10- تستعمل تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل الجماعي
					11- يستخدم المركز الجامعي أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات لتحسين عملياته وأنشطته الادارية
					12- يساهم توفر وسائل تكنولوجيا في زيادة كفاءة الموظف
					13- تلجأ الجامعة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات لتلافي الأخطاء في العمل

## المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تعمل الجامعة ضمن شبكة الكترونية تيسر تدفق المعومات بين العمال لتفعيل تسيير إدارة موارد بشرية					
2 - تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمات وزيادة الكفاءة والفاعلية					
3- يكشف نظام المعلومات الموارد البشرية على الحالة المعرفية و المهارة للموارد البشرية					
4- تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات					
5-تعمل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية على المحابة والوساطة بين العاملين					
6- تساعد وسائل تكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية الى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين					
7- مفهوم دور تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري واضح لديك					
8-تستخدم إدارة الموارد البشرية التكنولوجيا الجديدة لتحقيق مرونة أكبر في أداء العاملين					
9-تحقق وسائل التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة ادارة الموارد البشرية					
10-تبرمج الجامعة تدريب عمالها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة					
11- يعد التقييم أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة					
12- تعتمد الجامعة على تكنولوجيا المعلومات أثناء عملية استقطاب العاملين					
13- إن استعمال تكنولوجيا المعلومات سيكون له تأثير ايجابي في عملية تعيين العاملين					

ملحق رقم 02 : لجنة التحكيم

الجامعة	الأساتذة	التسلسل
مركز الجامعي عين تموشنت	استاذ محاضر قسم أ بن يمينة	1
مركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم أكوديد	2
مركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم أ أو جامع	3
مركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم ب وهراني	4

# الفهرس

1

الصفحة	العناوين
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-ز	المقدمة العامة
7	الفصل الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات
9	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم ونشأة تكنولوجيا المعلومات
9	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
19	المطلب الثاني: نشأة وتطور تكنولوجيا المعلومات
22	المبحث الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات إستخدامها
22	المطلب الأول: متطلبات إستخدام تكنولوجيا المعلومات
24	المطلب الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
27	المطلب الثالث: آثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات
28	المبحث الثالث: نظام المعلومات
28	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول نظام المعلومات
37	المطلب الثاني: خصائص وأنواع نظام المعلومات
40	المطلب الثالث: مكانة نظام المعلومات في المؤسسة ومقومات وأسباب فشله
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني: أداء المورد البشري في ظل تكنولوجيا المعلومات
45	تمهيد
46	المبحث الأول:عموميات حول الأداء
46	المطلب الأول: ماهية الأداء
50	المطلب الثاني:أنواع وخصائص الأداء
53	المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء

63	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
70	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
76	المطلب الثالث: التحديات والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
81	المبحث الثالث: المهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات
81	المطلب الأول: المهارات البشرية
84	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية
91	خلاصة الفصل
92	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
93	تمهيد
94	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
94	المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
95	المطلب الثاني: تنظيم المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
104	المطلب الثالث: أنواع الأسلاك والرتب التي ينتمي إليها الموظفون الإداريين وأعوان المصالح بالمركز الجامعي
113	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
113	المطلب الأول: منهجية الدراسة
120	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
132	خلاصة الفصل
133	خاتمة عامة
136	المراجع
143	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
19	عرض موجز للتطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات	(1-1)
34	النظرة الحديثة لنظم المعلومات	(2-1)
38	أنواع نظام المعلومات	(3-1)
41	مقومات نجاح وأسباب فشل نظام المعلومات	(4-1)
59	أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	(1-2)
60	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	(2-2)
69	أهداف إدارة الموارد البشرية	(3-2)
105	مختلف الأسلاك والرتب للموظفين	(1-3)
106	أسلاك التعليم العالي	(2-3)
107	قائمة مناصب الشغل	(3-3)
117	معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات المحور الأول	(4-3)
118	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني	(5-3)
119	معامل ألفا كرونباخ	(6-3)
121	توزيع أفراد العينة حسب النوع	(7-3)
122	توزيع أفراد العينة حسب السن	(8-3)
123	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(9-3)
124	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	(10-3)
126	توزيع درجات الإستجابة حسب سلم ليكرت	(11-3)
126	تحليل عبارات المحور الأول تكنولوجيا المعلومات	(12-3)

128	تحليل عبارات المحور الثاني أداء المورد البشري	(13-3)
129	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر	(14-3)
130	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل والمتغير التابع	(15-3)

# قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
(1-1)	مكونات تكنولوجيا المعلومات	16
(2-1)	الإطار العام للنظام لأي مؤسسة	29
(3-1)	هرمية المعرفة	33
(4-1)	وظائف نظام المعلومات	35
(5-1)	مكانة نظم المعلومات	41
(1-2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	48
(2-2)	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	49
(3-2)	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	68
(4-2)	وظائف إدارة الموارد البشرية	70
(5-2)	أبعاد إدارة الموارد البشرية	75
(6-2)	المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات الإدارية	83
(1-3)	أنماط التوظيف المطبقة في المركز الجامعي	110

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على "دور تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"؛ فحاولنا من خلال ذلك البحث في مختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات بصفة عامة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة .

ولقد تم إسقاط موضوع الدراسة على المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لمعرفة ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري ؛ فتوصلت الدراسة إلى أن هذه التكنولوجيا لها أثر إيجابي في تحسين وتطوير أداء المورد البشري بالمركز الجامعي؛ وذلك من خلال تقليص الجهد والوقت وتمكين العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرار ؛ وزيادة كفاءة وفعالية أداء المورد البشري؛ وتساعد كذلك في الحصول على إيصال المعلومة دقيقة الى العامل ؛ ومن خلال توفير وسائل التكنولوجيا تكون هناك سهولة الاتصال بين العمال.

### **الكلمات المفتاحية :**

تكنولوجيا المعلومات ؛ الأداء ؛ الموارد البشرية ؛ نظام المعلومات .

## Résumé

CE Etude vise à identifier le role des technologies de l'information sur le rendement des ressources humaines, grâce a cette recherche nous avons essayé divers aspects de la technologie de l'information qui est devenu le centre de toutes les institutions en général. En activant la gestion des ressources humaines en particulier le sujet de l'étude a été abandonné sur le centre universitaire belhadje bouchaïb pour voir comment l'impact de la technologie de l'information sur le rendement de ressource humaine, l'étude révéla que cette technologie a un impact positif sur l'amélioration et le rendement des ressources humaines du centre universitaire et réduction de la tension de frappe temps et autonomisation des travailleurs et leur implication dans la prise de décision et augmenter l'efficacité et l'efficacite du fonctionnement de la ressource humaine ça aide comme un entrer sur la transmission d'informations précise au travailleur et en fournissant la technologie il ya une communication facile entre les travailleurs.

### **Les mots clés :**

La technologie de l'information, le rendement , ressource humaine , system d'information.