



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
شعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير إستراتيجي

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء  
الموارد البشرية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية BADR  
- وكالة سيدي لخضر -

مقدمة من طرف الطالبين :

1- معاذ سحابة

2- نجاة عدة

لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيساً			
مقرراً			
مناقشاً			

2020/2019

# شكرات

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.. فلك الحمد و لك الشكر. نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية الاقتصاد و التجارة و علوم التسيير ونخص بالذكر أستاذتنا وهيبة مقدم التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة فجزاها الله عنا كل خير ولها منا كل التقدير والاحترام كما نشكر أيضا الأستاذ بن زيدان و إلى كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة

# إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن و بكت من أجلي في صمت ، إلى التي أهدتها  
الحياة التعب و الحرمان، فأهدتني الدفاء و الحنان، إلى التي خصها الله  
بالشرف الرفيع و العز المنيع، إليك يا أغلى شيء في الوجود، إليك حبيبتي  
حفظك الله ... أمي الغالية

إلى الذي كابد الشدائد و كان عرق جبينه منير دربي، إلى من اشترى لي أول قلم  
ودفعني بكل ثقة على خوض الصعاب، أبي أطل الله عمره.  
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله من كل أذى، إلى جميع الأهل والأقارب.  
إلى جميع الأصدقاء والأحباء إلى كل من قاسمني أتعب هذا العمل  
إلى زملاء الدرب المقبلين معي على التخرج تخصص تسيير إستراتيجي .  
إلى كل من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي وعملي .

معاذ...



إلى من خلقتني الله من لدهما وخلق روحهما فيا...

من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها .... إلى من هي راقية في قلبي

رمز الطهارة والإخلاص

شمسي التي لا يغطيها كسوف " أمي العزيزة " أطال الله في عمرك و

نور الله وجهك.

مثل الأعلى في الحياة وبطلاني الذي مازلت في أعينه طفلة يدللني من حصد

الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ..... قمري الذي لا يواريه خسوف

"أبي الغالي" حفظك الله ورعاك وأنار الله دربك.

إلى من حبهم يجري في عرقي ويلهج بذكراهم فؤادي ..... إخوتي أحبتي

إلى زميلي معاذ الذي قاسمني إعداد المذكرة وسرنا سويا نشق الطريق نحو

النجاح والإبداع

إلى صديقي إلياس الذي شاءت الأقدار أن لا نكمل مسارنا الدراسي سويا

سدد الله خطاك

نجاة

## فهرس المحتويات

تشكرات.	
إهداءات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الإختصرات	
مقدمة عامة .....	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري لكل من: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدارة الموارد البشرية	
المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عصر العولمة.....	02
المطلب الأول : مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.....	02
الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....	02
- ماهية تكنولوجيا المعلومات وخصائصها.....	02
- مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....	04
- مكونات تكنولوجيا المعلومات .....	06
الفرع الثاني: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....	08
الفرع الثالث: دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات و الفوائد المترتبة .....	09
المطلب الثاني: نظم المعلومات .....	11
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات ..	11
الفرع الثاني: أنواع و موارد نظام المعلومات .....	13
الفرع الثالث: الأهداف والتحديات التي تواجه نظم المعلومات.....	16
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات .....	
المطلب الأول : مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية.....	19
الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	19
الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....	21
المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والعوامل المؤثرة عليها.....	22
الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية .....	22
الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية .....	24
المطلب الثالث : المهام و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والدافعة للاهتمام بها	
الفرع الأول: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية .....	25
الفرع الثاني: التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية .....	29

32.....	الفرع الثالث: الأسباب الدافعة للاهتمام بإدارة الموارد البشرية
34.....	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية أداء الموارد البشرية</b>	
36.....	تمهيد.....
37.....	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية في المؤسسة .....
37.....	المطلب الأول: ماهية الأداء .....
37.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء .....
38.....	الفرع الثاني: عناصر الأداء.....
39.....	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
40.....	المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء المورد البشري.....
40.....	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري.....
41.....	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء المورد البشري.....
46.....	الفرع الثالث: أهمية و أهداف تقييم أداء المورد البشري.....
49.....	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير المورد البشري وتنمية الكفاءات.....
49.....	الفرع الأول: أثار التدريب الالكتروني على الموارد البشرية.....
52.....	الفرع الثاني: تحسين الأداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
53.....	الفرع الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين أداء الموارد البشرية .....
56.....	المبحث الثاني: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.....
56.....	المطلب الأول: التسيير الالكتروني للموارد البشرية e-GRH.....
57.....	المطلب الثاني: التوظيف الالكتروني e-recrutement .....
60.....	المطلب الثالث: التكوين الالكتروني e-formation.....
63.....	خلاصة الفصل.....
64.....	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.....
65.....	تمهيد.....
66.....	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
66.....	المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
66.....	الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
66.....	الفرع الثاني: تعريف وكالة سيدي لخضر.....
67.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....

67.....	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر.....
68.....	الفرع الثاني : التعريف بمصالح الوكالة.....
68.....	المطلب الثالث: مهام ونشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
	المبحث الثاني و وقع إعتقاد بنك BADR على نظام معلومات كمحدد نحو تحسين أداء الموارد البشرية
69.....	المطلب الأول: واقع تطبيق طرق تقييم الأداء في البنك.....
69.....	الفرع الأول : أهداف تقييم أداء العاملين في البنك.....
70.....	الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء في البنك.....
70.....	المطلب الثالث: واقع تطبيق نظام المعلومات في البنك.....
70.....	الفرع الأول : وصف نظم المعلومات البنكية.....
71.....	الفرع الثاني : مراحل استعمال الحاسوب في الأنشطة البنكية.....
	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية حول نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية في
72.....	البنك.....
74.....	خلاصة .....
74.....	اختبار الفرضيات.....
75.....	خاتمة.....
78.....	الاقتراحات و التوصيات.....
79.....	قائمة المراجع.....
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال:

ص	عناوين الأشكال	الرقم
7	مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	01
8	مكونات تكنولوجيا المعلومات	02
12	تصور لمفردات التعريف بنظام المعلومات	03
14	بنية نظم المعلومات	04
26	مصادر استقطاب الموارد البشرية	05
27	خطوات عملية الاختيار	06
29	المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية	07
39	الإطار العام لمكونات الأداء	08
41	عناصر نظام تقييم الأداء	09
44	التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف	10
48	أهمية تقييم أداء العاملين	11
51	نموذج الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية	12
62	مساهمات تكنولوجيا المعلومات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التسيير الالكتروني للموارد البشرية	13



قائمة الجداول:

ص	عنوان الجدول	الرقم
6-5	التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال	01
16	موارد نظم المعلومات	02
42	طريقة التوزيع الإجباري	03
43	طريقة التدرج البياني	04
45	نموذج قائمة المراجع	05
67	الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر رقم -867-	06

قائمة الاختصارات:

ص		الاختصار
62	Nouvelle Technologie des Informations et de Communication	NTIC
62	Ressources humaines	RH
62	Electronique	E
62	Systeme d'Information	SI
49	Gestion des ressources humaines	GRH
54	Compact Disc	CD
54	Read Only Memory	ROM

## المقدمة العامة

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة تكون المؤسسة في وضعية صعبة, حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير مهما كانت إمكانياتها أو قدرتها للمحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعنا إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي , لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج. كما تواجه المنظمات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع وعميق في مجالات عدة سواء اقتصادية اجتماعية وسياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة وليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وازدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات و ما سايره من تغير في المفاهيم وظهور موارد جديدة أصبح لزاما على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها و على رأسها مورد المعلومات والموارد البشرية اللذان يعتبران موردين إستراتيجيين في عملية تسيير المنظمة . كما أنهما يتطلبان فعالية و كفاءة في التعامل معهما .لا تتحقق إلا بتوفر تكامل و تجانس بين جميع مستويات المنظمة و بين كل أنظمتها الوظيفية.

### إشكالية البحث:

لدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة وإبراز أهمية الارتباط بين نظام المعلومات و أداء الموارد البشرية قمنا بطرح الإشكالية التالية:

- ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المورد البشري؟

ولمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا أن نطرح التساؤلات التالية:

1. ماذا نقصد بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و النظام المعلوماتي؟ وما هي خصائصه؟
2. ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات؟ وما هي التحديات التي تواجهها؟
3. ما هي العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين أداء الموارد البشرية؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة و التي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. إن أسس تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تتفق على كونها المصدر الرئيسي لتزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة التي يعتمدون عليها في التوصل إلى القرارات الصائبة.

2. يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري وتنمية أدائه بالمؤسسة بكفاءة عالية.
3. إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو ناتج عن احتياج المؤسسة له وذلك من أجل الرفع من أداء مواردها البشرية وبالتالي رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.

#### المنهج المتبع في البحث:

للإجابة على الإشكالية وتوضيحا للموضوع اخترنا المنهج الوصفي التحليلي ذلك بغرض تحليل المفاهيم العامة ولتحليل المعطيات، أما في الجزء التطبيقي إختارنا منهج دراسة الحالة لأنه يناسب هذا الجزء.

#### أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور نظام المعلومات داخل المؤسسة من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

1. الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالمورد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل العولمة
2. أهمية نظام المعلومات وتأثيره على اقتصاديات المؤسسات في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة.

#### أهداف البحث:

من خلال ما سبق يكون هدفنا من هذه الدراسة يتمحور حول النقاط التالية:

- محاولة إبراز أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
- تقديم منظور مفاهيمي لأداء المورد البشري.
- إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع المعاش.

#### أسباب اختيار موضوع البحث:

1. مبررات موضوعية:
  - نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة المرفقة بالتقنيات التسييرية الحديثة المستعملة.
  - بالنظر للتطورات التكنولوجية المعاصرة.
  - ربطا لجانب النظري بالجانب التطبيقي في المؤسسات.

#### المبررات الذاتية:

- تركيز وحصر اهتمام الباحث في مجال المورد البشري ونظام المعلومات المستعمل.

حدود الدراسة : و قد تمت الدراسة وفق الإطار التالي:

الإطار الزمني: خلال الفترة الزمنية (2019 \ 2020)

الإطار المكاني: قمنا باختيار المؤسسة الاقتصادية بنك بدر نظرا لامتلاكه على نظام معلومات وقابلية المؤسسة لاستقبال المترشحين.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي و هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

1. صعوبة الحصول على مراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
2. أغلبية المراجع التي عالجت الموضوع تعتبر قديمة نسبيا.
3. صعوبة إتمام الجانب التطبيقي نظرا لجائحة كورونا.

هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المقدمة المتعلقة بموضوع بحثنا هذا تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي على النحو التالي:

1. الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة الموارد البشرية وأساسياتهما
2. الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم حول الأداء و تقييمه و دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية القدرات البشرية وصولا إلى الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.
3. الفصل الثالث: خصصناه للدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

# الفصل الأول

## 1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

أحدثت التطورات الحديثة التي يشهدها العالم عدة ثورات و لعل آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة و مهدت الطريق للانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات ، وفي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية للمنظمات إضافة إلى المورد البشري ، كما أن المعلومة قد تريح العدو في المعركة أي و بتعبير آخر تساعد على تغلب المنظمة على كافة العوامل البيئية التي تؤثر عليها ، لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي منظمة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية.

وإذا أتينا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها، حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل التكاليف، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات وخاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية، الهاتف النقال، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحد جديد ألا و هو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها كما أنه من المتعارف عليه أن الإنسان هو أساس وغاية هذا الوجود، واليد العاملة في المنظمة هي المحرك لدواليبها، فإذا كانت هذه الأخيرة ثابتة وجامدة، فبمجرد إضافة العنصر البشري يثبت فيها النشاط والتطور، وإذا كانت المؤسسة تمتلك قدرات وطاقات بشرية متميزة فسوف تحقق السبق والميزة التنافسية، وخاصة ونحن أمام تحديات جديدة لعل أشهرها العولمة.

وسوف نتناول في هذا الفصل جانبين اثنين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصر العولمة وإدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

الفصل الأول : الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصر العولمة

أسهمت التطورات التكنولوجية في الإسراع بظهور ثورة الإتصالات و المعلومات، ومن ثم سهلت الحركة الاتصالية بين الأفراد و الدول، ولقد صارت تكنولوجيا المعلومات كالبحر العميق الذي لا قاع له، ولذلك يجب أن تحتاج الى زيادة القدرات العقلية الطبيعية للسيطرة عليها مثلها مثل السلاح الذي يجب على من يحمله أن يكون مسؤولا وعاقلا، ولهذا فإن إنسان اليوم يحتاج إلى عقل واسع أكثر من ذي قبل حتى يمكن أن يجعل التكنولوجيا تحت سيطرته.

المطلب الأول : مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أولاً : ماهية تكنولوجيا المعلومات وخصائصها

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس مفهوماً وحيد المعنى و التخصص، فهو من اهتمامات عدة تخصصات كالرياضيات، الإعلام الآلي، الاتصال، الأدب، علم الاجتماع، علم النفس ، هندسة الاتصالات، الفلسفة. و له تعريفات كالتالي:

- حسب راوولي Rowley : " هي عملية جمع وتخزين ومعالجة وبحث باستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية أو البرامج و لكن يتعدى كذلك إلى أهمية دور الإنسان و غاياته التي يريجوها من تطبيق و استخدام تلك التكنولوجيات و القيم و المبادئ التي يلجا إليها لتحقيق خبراته<sup>1</sup> ."
- و تعرف كذلك بأنها: " عبارة عن ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة المعلومات و تسويقها و تخزينها واسترجاعها و عرضها و توزيعها من خلال وسائل تقنية حديثة و متطورة و سريعة، ذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات و نظم الاتصال الحديثة<sup>2</sup> ."
- أما جاين لاودون و كينيث لاودون فيعرفان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل التغيرات الجديدة و العالم الرقمي على أنها أداة من أدوات التسيير المستخدمة و التي تتكون من خمسة مكونات<sup>3</sup> :
  - العتاد المعلوماتي و تتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة.
  - البرمجيات.

<sup>1</sup> حسين محمد أحمد عبد الباسط ،" التطبيقات والأساليب الناجحة لإستخدام تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا"، مجلة التعليم بالإنترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس، مصر، مارس 2005، ص3.

<sup>2</sup> نوفل حديد،" تكنولوجيا الأنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص51-52.

<sup>3</sup> شوقي شاذلي،" أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص3.



- تكنولوجيا التخزين و تتمثل في الحوامل الفيزيائية للتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية وبرمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية.
  - تكنولوجيا الاتصال و تتكون من معدات و وسائط فيزيائية و برمجيات تربط مختلف لواحق العتاد وتعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر بحيث يمكن وصول الحواسيب إلى معدات الاتصال لتشكيل شبكات التبادل و تقاسم الأصوات و الصور و الفيديوهات.
  - الشبكات و تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد.
- ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أنها : "مجموعة من الأدوات التقنية الحديثة والمتطورة تعمل على جمع وتخزين ومعالجة المعلومات و إسترجاعها وإيصالها باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة".

#### ❖ خصائص تكنولوجيا المعلومات:

- لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بمجموعة من الخواص أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:
1. تقليص الوقت : فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.
  2. تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
  3. اقتسام المهام الفكرية مع الآلة : نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
  4. الذكاء الاصطناعي : أبرز ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
  5. تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين.
  6. التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا لا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
  7. اللاتزامنية : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم.
  8. اللامركزية : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا يتمتع عملها بالإستمرارية في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
  9. قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن المنظمة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
  10. قابلية التحرك والحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، الهاتف النقال.
  11. قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

<sup>1</sup> نورة قنيفة وأسماء قرشوش "تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بين المعطى الواقعي والمنتظر علميا"، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014 ص 687

12. اللآجماهيرية: وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات.
13. الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
14. العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم.

#### ثانياً: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبديل لكل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل مزيجاً للأنشطة المتضمنة في معالجة المعلومات، إلى جانب المستحدثات التي قللت من تكلفة الاتصالات عبر المسافات.

ويمكننا القول أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغم حداثة وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أنه في حقيقة الأمر ليس وليد الساعة، حيث ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، هكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة فيما بينها مرتباً بخمسة مراحل تاريخية نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1. مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان، لها وقد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية؛
2. مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الثانية: وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها، والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادتها؛
3. مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الثالثة: وتتمثل في ظهور مختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، كالهاتف، والراديو، والتلفاز، والأسطوانات والأشرطة الصوتية، واللاسلكي، إلى جانب المصادر المطبوعة والورقية، وقد ساعدت هذه المصادر في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.
4. مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرابعة: وتتمثل في اختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة، مع كافة مميزاته وفوائده وأثاره الإيجابية على حركة نقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.
5. مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخامسة: وتتمثل في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة التي حققت إمكانات تنقل كميات هائلة من المعلومات بسرعة فائقة، بغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قممها شبكة الإنترنت.

<sup>1</sup> موقع تدوينة، مفهوم وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 27 أوت 2020، 16:45 / مفهوم وخصائص-تكنولوجيا المعلومات

## الفصل الأول : الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإدارة الموارد البشرية

ويوجز قنديلجي والسامرائي التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات كما هو موضح بالجدول الآتي:<sup>1</sup>

جدول ( 1-1 ) : التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات

التاريخ	التطور التاريخي في مجال المعلومات والإتصال
3500 ق.م	إختراع الكتابة المسمارية في بلاد وادي الرافدين من قبل السومريين
1450	اكتشاف الطباعة المعدنية المتحركة من قبل كوتنبرغ في ألمانيا
1594	ظهور أول مجلة وكان ذلك في ألمانيا
1642	إكتشاف أول ماكينة للعد والحساب Machine Mechanical Adding
1837	إختراع التلغراف من قبل صامويل مورس وهو أول نظام إتصال رقمي عن بعد
1865	بدأت أول خدمة فاكس بين مدينتي باريس و ليون
1881	إستخدام أول خط هاتفي بعيد المدى في الولايات المتحدة
1921	استخدام تكنولوجيا الناسوخ/الفاكس ملي/ Facsimile في الولايات المتحدة الأمريكية
1944	إختراع أول حاسوب إلكتروني – ميكانيكي Electro Mechanical باسم مارك 1
1947	إختراع الترانزستور Transistor في أمريكا
1951	أول مكالمة هاتفية مباشرة بعيدة المدى من دون توسط البدالة .
1964	عرض معالج الكلمات Word Processor
1969	إنشاء شبكة المعلومات الحاسوبية المعروفة باسم Arpanet والتي كانت نواة الإنترنت فيما بعد .
1973	بداية خدمة الفيديو تكتست Video text في الولايات المتحدة الأمريكية .
1982	أول عرض للحاسوب النقال أو المحمول و ظهور الأقراص المدمجة و الأقراص المضغوطة وإطلاق القمر الصناعي الأوربي للإتصالات و لأغراض متعددة .
1993	عرض الحواسيب المنضدية للوسائط المتعددة/الملييميديا Destkop Computer Multimedia
1996	أطلاق محرك البحث هوت بوت Hot Bot على الإنترنت .
1997	ظهور خدمة الإتصالات الهاتفية عبر الأنترنت
1998	بداية بث التلفزيون الرقمي Digital HD TV

<sup>1</sup> قنديلجي , عامر السامرائي , إيمان فاضل, "تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها", ط1, عمان , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, 2002 . ص102

## الفصل الأول : الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإدارة الموارد البشرية

أطلقت مايكروسوفت نظام Windows XP	2001
مازالت التطورات المتلاحقة.	2002

المصدر: قنديلجي، عامر إبراهيم، السامرائي، إيمان فاضل، "تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها"، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2002. ص 102

### ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والإتصال

بالرغم من تعدد تعاريف تكنولوجيا المعلومات إلا أن معظم المهتمين بدراسة الموضوع متفقون على أهم مكوناتها، إذ أن لتكنولوجيا المعلومات ثلاثة مكونات أساسية تدخل في عملية المعالجة وهي<sup>1</sup>:

#### 1. الأجهزة :

تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب، وبالتالي فهي تحتوي على عدة عناصر رئيسية هي:

- تكنولوجيا الإدخال : هي أجهزة متعددة ذات أغراض متنوعة مثل أجهزة التأشير ولوحة المفاتيح والمشييرة الإلكترونية، وأجهزة التعرف على الأصوات وغيرها...
- تكنولوجيا الإخراج :هي تلك الأجهزة التي تزود المستخدم بمعلومات بأشكال مختلفة، مثل أجهزة عرض الفيديو، أجهزة الطباعة بأنواعها المختلفة وأخرى...
- تكنولوجيا التخزين : وهي نوعان:

- ذاكرة رئيسية، ومنها أجهزة تخزين البيانات والمعلومات.
- ذاكرة ثانوية ومنها الأشرطة الممغنطة والقرص الضوئي.

#### 2. البرمجيات :

البرمجيات عبارة عن تعليمات وأوامر تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسية تتمثل في إدارة موارد الحاسوب في المؤسسة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المؤسسة والمعلومات المخزنة، وتقسم برمجيات الحاسوب إلى نوعين رئيسيين يتفرع عنهما عدة أنواع فرعية:

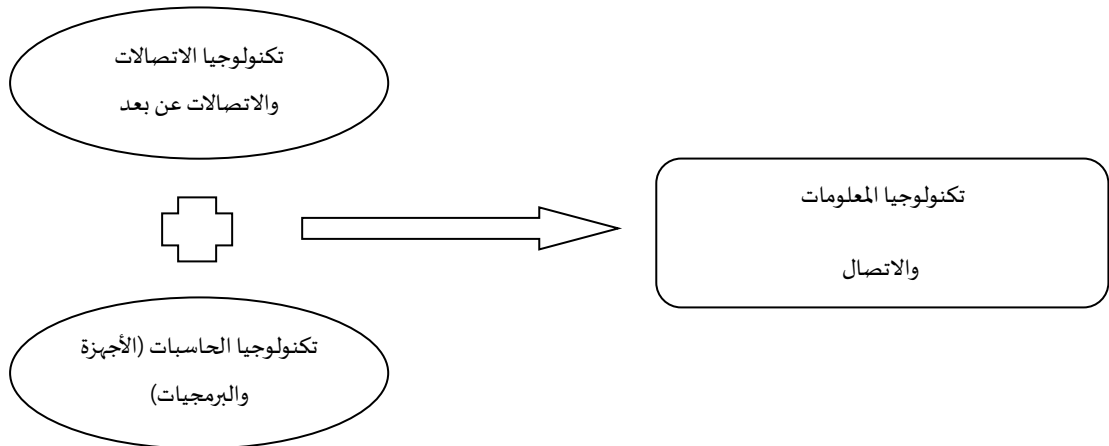
- برمجيات التطبيقات ( Application Software ) وتقسم هذه البرمجيات إلى قسمين:
  - برامج التطبيقات الخاصة : وهي البرامج المختلفة التي تدعم تطبيقات الأعمال والمستخدم النهائي مثل برامج الإدارة العليا والتبادلات وعلاقات الزبائن والتجارة الإلكترونية وغيرها.
  - برامج التطبيقات ذات الأغراض العامة : وهي برامج تخص برمجية عمليات المعلومات العامة التي يستخدمها المستخدم النهائي مثل برنامج معالجة النصوص ( Word ) وبرامج الجداول الإلكترونية ومنها (Excel) وغيرها.
- برمجيات النظام ( System Software ) وتقسم إلى قسمين:

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري ، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه فلسفة، . جامعة الأردن، الأردن، 2004 ، ص 19

## الفصل الأول : الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية

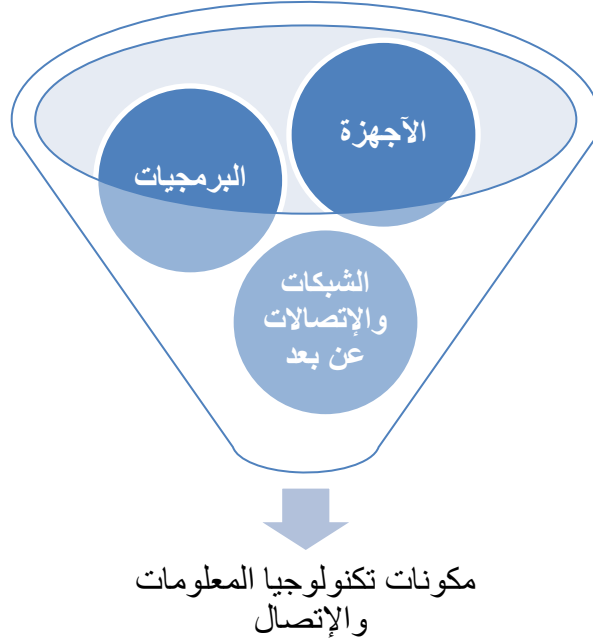
- نظم التشغيل : وتعتبر من أهم نظم البرمجيات لأي حاسوب لأنها تدير عمليات المعالجة وتراقب المدخلات والمخرجات وموارد التخزين ونشاطات الحاسوب ومن أشهرها (Windows) بإصدارته المتلاحقة.
  - برامج تطوير النظام ولغات البرمجة : هناك أربعة أجيال رئيسية من لغات البرمجة و تتمثل في لغة الآلة ولغات التجميع و لغة الجيل الثالث العالية المستوى ولغات الجيل الرابع الإجرائية أي التي تسمح بالتساؤلات واسترجاع البيانات من قواعدها.
3. الشبكات والاتصالات عن بعد :
- الشبكة عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب، يتصل كل منهما بالآخر من خلال قناة اتصال يتم من خلالها تأمين خدمات إشارة الحاسوب الرئيسي للطرفيات لتصبح لها قيمة على الحاسوب الصغير مباشرة.
- أما فيما يخص أنواع شبكات الاتصالات فلا يوجد إتفاق بين المختصين في تصنيفهم لأنواع الشبكات فمعظمهم حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية، وهي الشبكة الموسعة (Wide Area Network (WAN) ، والشبكة الحضرية (Metropolitan Area Network (MAN)، وشبكة الإنترنت Internet التي توصف بأنها أم الشبكات أو الشبكة العملاقة أو العالمية.
- من الواضح كما أسلفنا الذكر بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال نتاجاً مناسباً للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات وتكنولوجيا الاتصال ويمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

شكل رقم (1 - I) : مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص32

شكل رقم ( I - 2 ) : مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: من إعداد الطالبين

### الفرع الثاني: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- أحدثت تكنولوجيا المعلومات تأثيرات جوهرية في النظم الإدارية من أهمها<sup>1</sup>:
1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والفنية والمادية المتاحة للمنظمة والعمل على تنميتها كمًا وكيفًا.
  2. خلق قنوات اتصال جديدة من خلال شبكات الحاسبات والاتصال سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي أو العالمي مما مكن من زيادة سرعة تدفق ومعالجة و تبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد.
  3. مساعدة المديرين على التخلص من أغلب المهام الروتينية مما أتاح لهم إمكانية استخدام فائض في أوقاتهم للعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات ولقد انعكس ذلك بشكل واضح في رفع كفاءة الإدارة العليا.
  4. ساهمت في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف السريع مع بيئة العمل الإداري من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها .
  5. تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أكثر انتشارا في المجالات الإدارية بالمقارنة مع المجالات الأخرى ، فهي تؤثر مباشرة في نظم الاتصال واتخاذ القرارات .

<sup>1</sup> د . أشرف السعيد احمد " .تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات" ، الطبعة الأولى 1 ، القاهرة، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،، 2013 ص60.

الفرع الثالث: دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات والفوائد المترتبة

أولاً: دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات:

- لقد أوضح Turban أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات هي<sup>1</sup>:
1. تعقد وتقلب بيئات الأعمال: إن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وتقلباً، فالتقدم في الاتصال والتكنولوجيا خلق العديد من التغيرات فضلاً عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية والاقتصادية، مما جعل المنظمات تقوم بالأنشطة الهادفة إلى تحسين وحماية عملياتها وإعادة الهندسة، تحسين عملية التنبؤ وبناء تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة مدعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة تتميز بالتعقد وعدم الاستقرار.
  2. المنافسة القوية والاقتصاد العالمي: إن الضغوط التي تمارس من قبل المنظمات الدولية وكذلك من التكنولوجيا المتقدمة كل هذا أدى إلى زيادة حدة المنافسة العالمية، هذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار وإنما على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم وتقديم منتجات حسب طلب العميل، وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات العالمية في الحصول على مزايا متعددة كتحسين الإنتاجية، رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية.
  3. المسؤولية الاجتماعية: لا شك أن التفاعل بين المنظمات والمجتمع لا ينقطع، وأصبحت المنظمات في الآونة الأخيرة أكثر إدراكاً لهذا التفاعل وأهميته، حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص ومراعاة حقوق المستهلك. وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال نظم دعم القرار لمراقبة برامج تكافؤ الفرص والنظم الخبيرة لتحسين الرقابة البيئية.
  4. توقعات المستهلكين: أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالسلع والخدمات المتاحة وجودتها مما جعله يطلب أفضلها، بالإضافة إلى المنتجات التي تنتج حسب طلبه، من ناحية أخرى فإن المستهلك يطلب معلومات أكثر تفصيلاً عن السلع التي يريدونها وهذا ما جعل المنظمات في حاجة إلى أن تصبح قادرة على توصيل المعلومات بسرعة لإشباع رغبات وحاجات المستهلك، ومن هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمات من تحقيق ذلك.
  5. تغير هيكل الموارد: يرى Morris أن عامل المعلومات أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ففي العصر الصناعي ساد الاعتقاد بأن هناك أربع موارد رئيسية للمنظمة هي (المادية، البشرية، المالية، المواد الخام)، أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات من هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بمعالجة المعلومات والاستفادة منها خاصة في ظل الانفجار المعلوماتي الحالي.
  6. العولمة: تمثل أهم العوامل المؤدية إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة التي تعد المحرك الرئيسي للمنظمات من خلال استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والثورة

<sup>1</sup> بن عمومة همادة و أوثن ريمة، "أثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التنمية في الجزائر"، المؤتمر العربي الدولي السادس حول تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لمواكبة التطور والإبداع، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، المملكة المغربية، 29 أكتوبر 2013، ص 4-5.

المعلوماتية كطاقة مولدة و محركة للعولمة بكل ما تحمله من تقنيات جديدة وأساليب حديثة وذلك عبر التجارة الالكترونية والتعليم الالكتروني .

ثانيا : الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية<sup>1</sup> :

1. رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
2. زيادة قيمة المؤسسة : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق قيمة للمؤسسة.
3. فعالية اتخاذ القرارات : تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.
4. تنمية العمل وفق نظم وطرق عمل محددة : تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.
5. إعادة هندسة الكمبيوتر: تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
6. تنمية السلوك الإيجابي للأفراد : التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيره على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.

<sup>1</sup> عيد الحميد عبد الفتاح مغربي، "المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، القاهرة، المكتبة العصرية، 2007، ص ص 234 235



## المطلب الثاني : نظام المعلومات

تعتبر المعلومة مورد مكلف و مؤثر في نفس الوقت على نشاط المؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة على جمع المعلومات و تحويلها، هذا يتطلب توفير ما يسمى بنظام المعلومات.

### الفرع الأول : مفاهيم حول نظام المعلومات

تعددت التعاريف المقدمة لنظم المعلومات و من التعاريف الأكثر شيوعا :

- اتجه سين في تعريفه لنظم المعلومات إلى توضيح المدلول اللفظي لكلمتي نظم و معلومات حيث، عرف النظم بأنها: "مجموعة من الأجزاء أو مكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين"، كما عرف المعلومات بأنها: "بيانات قد تم معالجتها بحيث يكون لها معنى و قيمة حقيقية مدركة بالنسبة لمنفذ القرار". و إستنادا إلى ذلك فإن نظم المعلومات وفقا لسين هي "مجموعة الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لأغراض صنع القرارات"<sup>1</sup>.
- نظام المعلومات هو: "عبارة عن مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برمجيات، أفراد، بيانات، إجراءات، تسمح بجمع معالجة، تخزين، إيصال المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ) في المنظمات"<sup>2</sup>.
- نظام المعلومات هو "مجموعة إجراءات التي تقوم بجمع و إسترجاع و تشغيل و تخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة و يمكن أن يساعد المديرين و العاملين في تحليل المشكل و تطوير و خلق منتجات جديدة"<sup>3</sup>.
- حسب **Murdick Ross** نظام المعلومات هو عبارة عن نظام يدور من قبل البشر كالتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط وموازنة الحسابات و السيطرة على العمليات الأخرى.<sup>4</sup>
- و يشبه البعض نظام المعلومات بنظام الإنتاج الذي يتعامل مع المادة الخام، فيحولها إلى المنتج النهائي الذي يستخدم بواسطة المستفيدين، فنظام المعلومات يستخدم البيانات الخام كمدخلات ثم يحولها إلى معلومات (مخرجات)، و هي ما يستخدمه المستفيدون، أو يعاد استخدامها مرة أخرى كمدخلات للحصول على معلومات جديدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، على عبد مسلم، "مقدمة نظم المعلومات الإدارية"، ط1، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية للنشر، 1990 ص18.

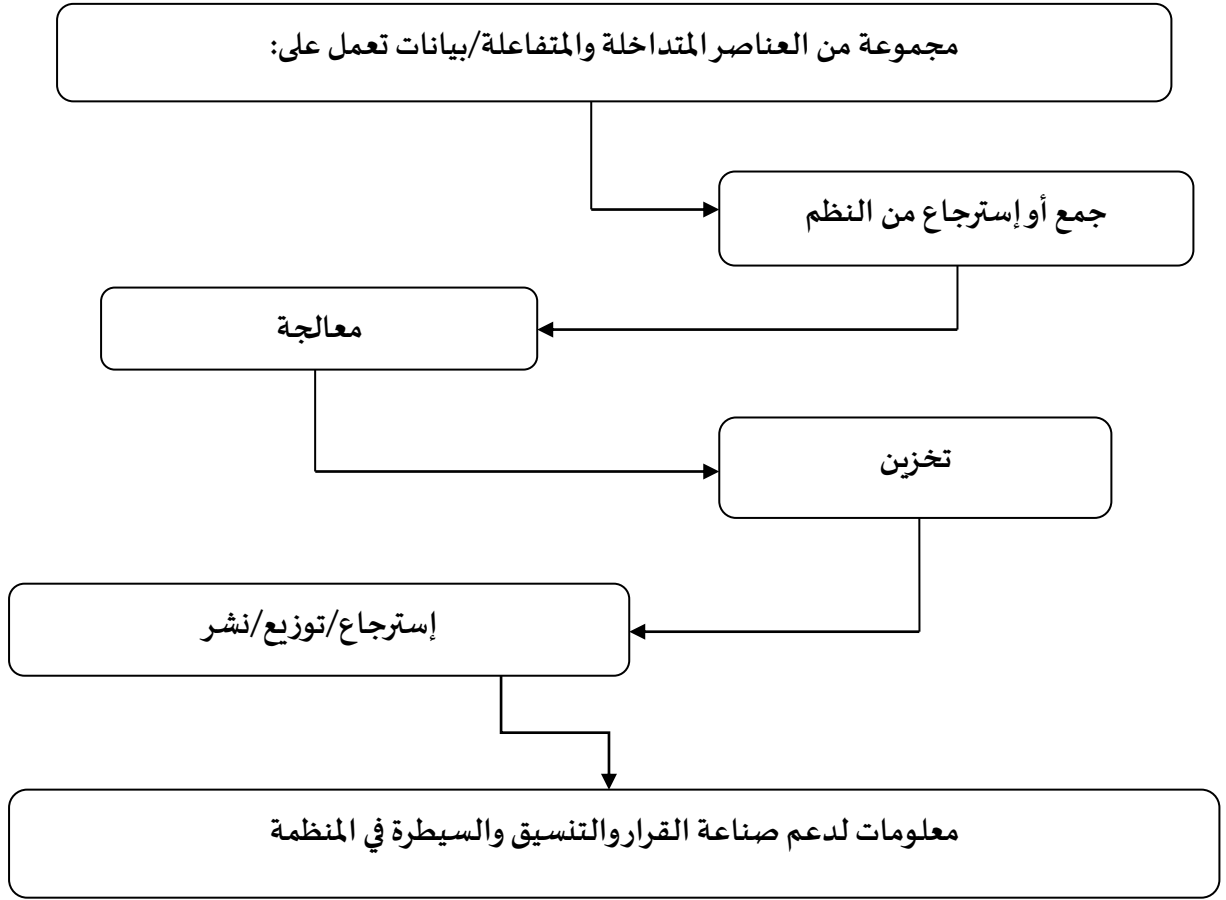
<sup>2</sup> يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، الجزائر، 2005، ص ، ص57.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق ص14.

<sup>4</sup> رياض حامد دباغ، "تقنيات المعلومات الادارية"، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، سنة، 2001 ص23

<sup>5</sup> د. يحيى مصطفى حلي، "نظم المعلومات و الحسابات الإلكترونية"، ط1 القاهرة، مصر، مطابع لوتس للطباعة، 1998، ص13

الشكل ( I -3) : تصور لمفردات التعريف بنظام المعلومات



المصدر عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجباني، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، عمان، الأردن، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة، 2005 ص2.

### ثانياً: خصائص نظم المعلومات

- باعتبار أن نظم المعلومات هي الوسيلة الجوهرية لزيادة فعالية أداء المؤسسات فهو يجب أن يتميز بجملة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:
1. يجب وضع النظام وتوافره على درجة معقولة من الإقناع بأهميته وفائدته.
  2. يجب تصميم النظام لخدمة الوظائف والنشاطات ، وخاصة وظيفتي التخطيط والرقابة ، ليتمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كونه يدعم القرارات الموجهة، والنصف موجهة على المستويين الرقابة الإدارية ، والتشغيلية في المنظمة.
  3. أن يكون النظام بسيطاً يسهل فهمه، ويوضح مصادر البيانات ويساعد في تدفق المعلومات، لأنه نظام يعتمد على البيانات المتوافرة في المنظمة، والمتعلقة بالماضي والحاضر.

<sup>1</sup> علا أحمد عبد الهادي الزعانين ، "أثر التحول في نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في وزارة المالية الفلسطينية" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، تخصص محاسبة وتمويل ، غزة، 2007 ، ص. 23.

4. أن تتوفر في النظام المرونة بغية مواكبة التطورات، والتغيرات لتحقيق الحد الأقصى من أهداف المنظمة والتزاماتها.
5. أن يكون للنظام القدرة على الإيفاء باحتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة الانحرافات.
6. أن يتوافر النظام على نوع من القدرة على التعديل وفقاً للظروف الناتجة عن التفاعل مع البيئة، باستخدام أسلوب التغذية المرتدة، والذي يساعد على تقييم العمل وتحديد مواطن القصور<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أنواع وموارد نظام المعلومات

##### أولاً: أنواع نظم المعلومات

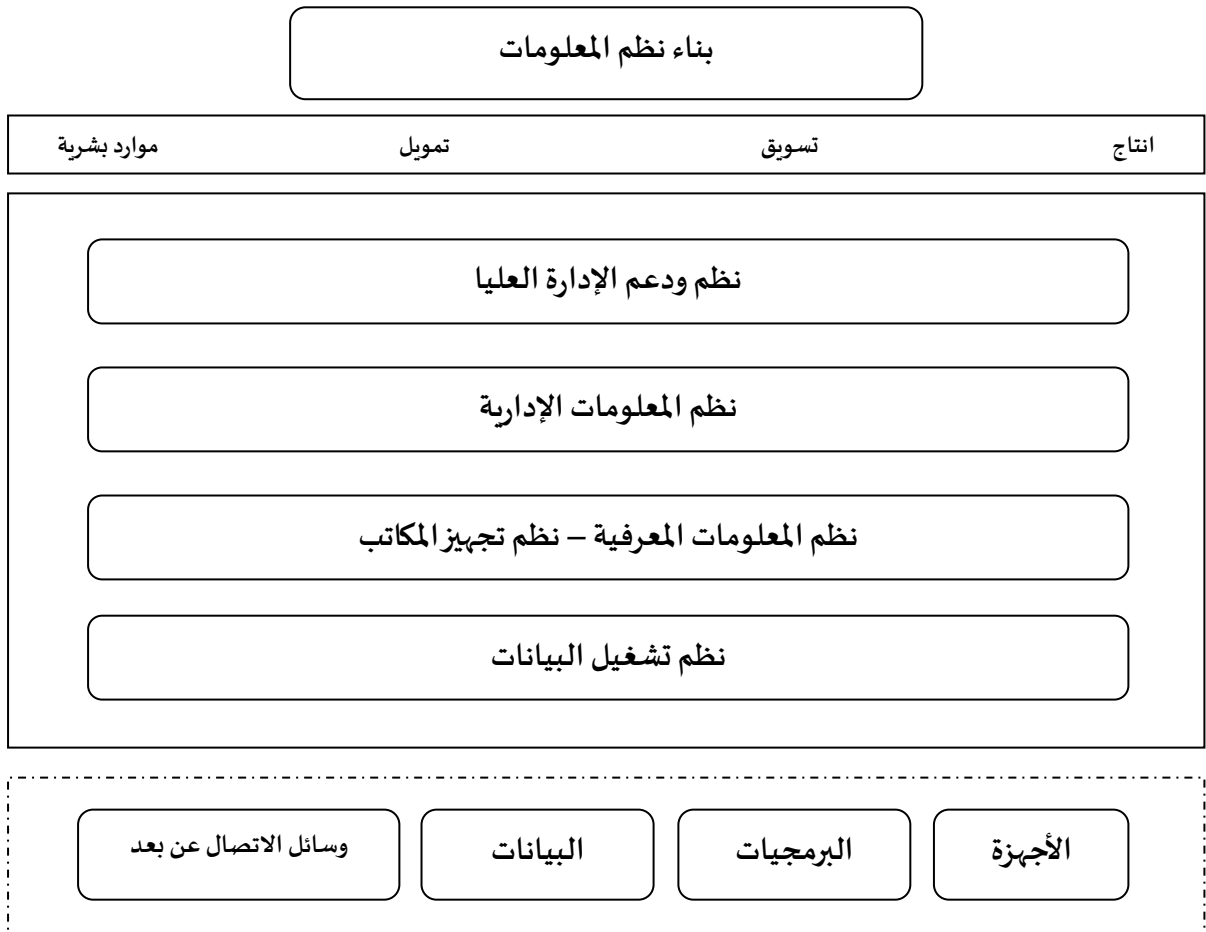
هناك العديد من أنواع نظم المعلومات لتلبية الاختلافات في حاجة الأفراد إلى المعلومات في الجهة أو المنظمة و هي تشمل<sup>1</sup>:

1. نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية، وتتمتع نظم التشغيل بالآتي:
  - رسم حدود المنظمة من خلال ربط جميع فروعها.
  - تعد نظم المعلومات منتجاً للمعلومات وإعدادها للإستخدام في الجهة أو في إدارات أخرى تابعة للمنظمة.
2. النظم المعرفية: تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين بالمنظمة في مجال المعرفة والمعلومات من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والمعلومات بشكل متكامل داخل المنظمة.
3. نظم تجهيز المكاتب آلياً: تعد تلك النظم نوعاً خاصاً من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة الإدارات والمكاتب، و يقصد بتجهيز المكاتب كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص إلى آخر. ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب: " البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، شبكات الحاسب الآلي، اجتماعات الفيديو".
4. نظم المعلومات الإدارية: هي مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية، وبتزايد حجم المعلومات التي تتعامل من خلالها نظم معلومات المنظمة أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذ القرار من معلومات، واتجهت إلى الاعتماد على نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.
5. نظم دعم القرار: هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين والقيادات لاتخاذ قرارات غير متكررة، وتعتمد على نظم تشغيل المعلومات ونظم المعلومات الإدارية حيث يتم تصميم نظم دعم القرارات استجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العيد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"، ط1، الإسكندرية، مصر، دار الجامعية الجديدة، 2003 ص13

6. نظم دعم الإدارة العليا: هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة القيادة العليا التي لها تأثير ملموس على سياسات وخطط استراتيجيات المنظمة حيث تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها.
7. النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بها والتي تعتمد على نتائج ما يسمى بالذكاء الاصطناعي.

شكل رقم (I - 4): بنية نظم المعلومات



المصدر: إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية 2005 ص10.

## ثانياً : موارد نظام المعلومات

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة. كما أن هذه الموارد مكملة لبعضها البعض ومتراطة بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة أو يتكامل بدون واحد منها وتمثل في <sup>1</sup>:

1. **الموارد البشرية:** إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات و هناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات و هي :
  - المستخدمون النهائيون : و هم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين ومن أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين، و رجال البيع و المهندسين و المديرين و العملاء، و يعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة لأي الأفراد الذين يقضون معظم أوقاتهم في الاتصالات، و التعاون من أجل خلق و استخدام و توزيع المعلومات .
  - الأخصائيون في نظم المعلومات : هم الذين يطورون و يشغلون النظام و يشملون أفراد مثل محلي النظم و مطورو البرامج و مشغلي النظام . فمحللو النظام يقومون بتصميم نظام المعلومات بناءً على متطلبات المعلومات التي يحصلون عليها من المستخدمين النهائيين و مطوري البرامج يقومون ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي يوفرها لهم محلل النظم و أما مشغلو النظام فيساعدون في تشغيل و متابعة و صيانة نظم المعلومات.
2. **الموارد المادية ( المعدات ) :** تتضمن جميع الأجهزة المادية، الموارد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات و الطرفيات و الوسائط و من أمثلة هذه الموارد نظم الحاسب الآلي وتشمل وحدة التشغيل المركزية و التي تتضمن المعالجات الدقيقة، و الطرفيات و تشمل الفأرة و لوحة المفاتيح لإدخال البيانات والشاشة و الطابعة و الأقراص و الشرائط الممغنطة لتخزين البيانات و من أمثلتها أيضا الوسائط و هي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق .
3. **موارد البرمجيات :** والتي تشتمل على كل و مختلف أنواع التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات وتشمل برامج تشغيل النظام التي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات و برامج التطبيقات والتي تختص بتوجيه التشغيل لخدمة احتياجات فئة من المستخدمين مثل برامج تحليل المبيعات و برامج مايكروسوفت أوفيس .
4. **موارد البيانات :** أدركت المنظمات أخيرا أن البيانات تعتبر موردا تنظيميا هاما ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة ، و عدة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات و قواعد المعرفة، و تتكون قواعد البيانات من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية و تقوم قاعدة البيانات بتركيز العديد من السجلات التي كان يتم الاحتفاظ بها في ملفات منفصلة داخل إطار موحد

<sup>1</sup> منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد، مرجع سابق . 2003ص32

## الفصل الأول : الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإدارة الموارد البشرية

يخدم العديد من التطبيقات، أما قواعد المعرفة فهي تحتوي على أشكال متعددة من المعرفة مثل الحقائق و القواعد و أمثلة واقعية عن أفضل الممارسات الإدارية التي تم القيام ها في التشغيل .

5. موارد الشبكات : أصبحت شبكات الإتصال مثل الانترنت و الإكسترانت ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة و الأعمال الإلكترونية و تتكون شبكات الإتصال عن بعد من الحاسبات، مشغل الإتصالات، و غيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الإتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية و نظم الميكروويف و الخلوي و الأقمار الصناعية اللاسلكية، و تشمل أيضا نظم تدعيم الشبكات التي تمثل في جميع الأفراد و المعدات و البرامج و موارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل و استخدام شبكة الإتصالات، مثل المودم و برامج تشغيل الانترنت.

### جدول رقم ( I - 2) : موارد نظم المعلومات

الموارد البشرية	المستخدمين النهائيين , أخصائيو نظم المعلومات
الموارد المادية (المعدات)	الألات مثل الحاسبات الشاشات الطابعات , الوسائط مثل الورق والأقراص
موارد البرمجيات	البرامج مثل نظام التشغيل Windows و برامج التطبيقات مثل برنامج Excel
موارد البيانات	مثل توصيف المنتجات و ملفات العملاء و ملفات العاملين وقواعد مبيعات المخزون
موارد الشبكات	تشمل وسائط الإتصالات مشغل الإتصالات و برامج الشبكات والرقابة عليها

المصدر :منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص 31

### الفرع الثاني : الأهداف والتحديات التي تواجه نظم المعلومات

#### أولاً : أهداف نظام المعلومات

لكي يكون نظام المعلومات جيدا في المنظمة يجب توفر عدة عناصر نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. تحقيق الكفاءة :يساهم نظام المعلومات في الرفع من كفاءة المنظمة بأسرع وقت وأقل تكلفة كتقليل تكاليف العمالة وإحلال الحاسوب الآلي.
2. الوصول إلى الفعالية :ونعرف ذلك من خلال التوافق مع أهداف المنظمة ومن هنا يساعد نظام المعلومات المديرين في اتخاذ القرارات الأصوب .

<sup>1</sup> معالي نهبي حيدر، "نظام المعلومات الإدارية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، سنة، 2002 ص 36-37

3. تحسين أداء الخدمة: من خلال نظم المعلومات يمكننا تحسين الخدمات للزبائن كاستخدام آلات الصرف في البنوك مما يمكن الزبائن من الصرف من حساباتهم على مدار 24 ساعة.
4. تطوير المنتج: لنظام المعلومات دور رئيسي في تطوير المنتجات كما يحدث في البنوك كالكوالكات السياحية وشركات التأمين...الخ.
5. التعرف على الفرص واستغلالها: إن المناخ سريع التغير والتطورات الحديثة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح يفرض على المنظمات استخدام نظم المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات للحفاظ على الفرص واستغلالها.
6. ربط العملاء بالشركة: أصبح جو المنافسة الذي تعيشه المنظمات يفرض عليها استخدام نظام معلومات لتحسين خدماتها كتسهيل الإطلاع على المعلومات التي يحتاجها الزبائن وذلك لكسب زبائنها والحفاظ عليهم من أن يتجهوا إلى المنظمات المنافسة .

#### ثانياً : التحديات التي تواجه نظام المعلومات

- لإقامة نظام معلومات يتحتم المرور على عقبات وتحديات يجب التغلب عليها ونذكر منها<sup>1</sup>:
1. صعوبة إدخال بعض المعلومات الهامة في نظام المعلومات: هناك بعض المعلومات المهمة التي يصعب إدخالها في نظام المعلومات وذلك لطبيعة هذه المعلومات التي لا يمكن أو حتى يصعب تحويلها إلى شكل يتعامل معه نظام المعلومات.
  2. احتياج المعلومات إلى سياق يمكن من تفسيرها: عادة تهتم المنظمات بإدخال البيانات الكمية وذلك لسهولة إدخالها إلا أن هذه البيانات قد لا تكون بتلك الأهمية عند اتخاذ القرار ما لم توضع ضمن معلومات أخرى تتحدد قيمة المعلومات تبعاً للسياق الذي يفسرها مثل رصيد المخزون قد لا يكون له أهمية إلا إذا تم ربطه بحجم الطلب المتوقع.
  3. تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن: تقل قيمة المعلومات مع مرور الزمن, فإذا كانت المعلومات ذات قيمة عالية الآن قد لا تكون بنفس القيمة مستقبلاً, إذ يعتبر توقيت المعلومات محددًا في إمكانية الاعتماد عليها.
  4. تغير بيئة المنظمة: قد تواجه المنظمة بعد اقتناء نظام للمعلومات والبذل فيه بمجهودات ضخمة كإنفاق أموال طائلة تغير البيئة المحيطة إما باندماجها مع منظمة أخرى أو إصدار تشريعات مختلفة وبالتالي يضيع ما بذلته المنظمة من جهد ومال نتيجة التغيرات الحاصلة.
  5. النقص الملحوظ في الحالة الفنية الماهرة: أدى نقص المبرمجين و محلل النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل و ارتفاع معدل الدوران بين العاملين في إدارات و أقسام نظم المعلومات بالمنظمات، كما أدى زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة، ترتب على ذلك وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمنظمات.

<sup>1</sup> إسماعيل مناصريه , " دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية " , مذكرة ماجستير, مسيلة , الجزائر , سنة 2004 ص106-107.

6. المتطلبات من العمالة في تغيير مستمر: نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات و المعلومات، و الصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المنظمات فقد استلزم الأمر أن يعيد العاملون و الإداريون تدريبهم بشكل متكرر و مستمر.
7. التوقعات الخاطئة: يعتقد بعض المديرين أن تصميم نظام معلومات متكامل وفعال لا يحتاج إلى تكلفة ضخمة و جهد كبير دون أي اعتبار لحجم المنظمة مما يستوجب دراسة خاصة لكل منظمة.
8. تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغيير سريع: يعد التغيير و التطور السريع و الملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات. حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغيير النظام و ما يترتب عليه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم المعلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبياً .



## المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

عرف مطلع التسعينات من القرن العشرين، تزايد الاهتمام بصورة واضحة بالموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف أنواعها وفروع نشاطها. وذلك باعتبارها من بين أهم الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف المخططة؛ إذ أنّ تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد التكنولوجية أو المالية فحسب، بل يعزى أيضا إلى قدرتها على توفير فئات من الموارد البشرية بمعايير خاصة بحيث تكون أكثر مهارة وقدرة وكفاءة، وبذلك تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من إمكانياتها المتاحة، وبالتعبئة تكون هذه الموارد البشرية قادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة المنافسين والتحديات التي تفرضها الظروف البيئية. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تُعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ حيث لم يعد دورها مقتصرًا على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف قرارات العاملين وضبط أوقات الحضور والخروج ووزنامة العطل وتحديد الأجور، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من قدراته وكفاءته وتفانيه في خدمة المؤسسة والتزامه بتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة.

ويقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

### الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات لكثرة المترادفات فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو شؤون الموظفين.

لكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى، حيث يوجد عدة تعاريف لها منها:<sup>2</sup>

- هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، الجزائر، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص 25 .

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية" ط 1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2003، ص 20

## الفصل الأول : الإطار النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإدارة الموارد البشرية

- هي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية.
- هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.
- هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.
- يعرفها كاسيو عل أنها: " العمل التي من خلاله تكفل المؤسسة الاستخدام الأمثل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها"<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن وظيفة إدارة الموارد البشرية عمل أو نشاط تبحث المنشأة من ورائه توفير اليد العاملة الصالحة وإبقائها مستقرة و تقوية جهود أعضائها على كافة المستويات الإدارية بطرق ايجابية لتصبح المنشأة ذات إنتاجية عالية، كما تحتل مركزا مناسباً بين المنشآت الأخرى .

### ❖ مميزات إدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من المميزات نذكر منها<sup>1</sup>:

- إدارة القوى العاملة: وتعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه وذلك عن طريق توصيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني.
- يعرف Flippo إدارة الأفراد بأنها هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني. وتنمية وتعويض ومكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يظهر أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بوظائف الإدارة وكذا الوظائف التنفيذية.
- إدارة القوى البشرية: تمثل إدارة القوى البشرية حسب رأي رفعت عثمانى " إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المشروع، وتعرف هذه الوظيفة على أنها مسؤولية كل من يقوم بمهمة الإشراف على الآخرين ووصف الوظائف الخاصة بالخبراء الاستشاريين الذين يؤدون مهام مختلفة للإدارة التنفيذية أنها ذلك الجزء من النشاط الإداري المتعلق بإدارة القوى العاملة على اختلاف مستوياتها التنظيمية والعلاقات الداخلية بين هذه المستويات تضيف مبدأ العدالة والنظر إلى العنصر البشري ك رأس مال إنساني يلعب دوراً أساسياً في نجاح عمل المنظمة.
- إدارة المستخدمين:يركز مصطلح تسيير وإدارة المستخدمين حول إدارة ومراقبة العاملين بينما تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم وبين إدارة المنظمة - المؤسسة -وفي إدارة

<sup>1</sup> د.بوحنة قوي " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات" الطبعة الأولى ، عمان .مركز الكتاب الأكاديمي، 2008 ص 48-49-50.

المستخدمين يتم التركيز على الجوانب التقنية في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الأبعاد الاجتماعية والنفسية والثقافية للعاملين والمؤسسة على السواء.

- إدارة الكفاءات : تعرف الكفاءة على أنها القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق ما، ويميز بين نوعين من الكفاءات، كفاءات تشغيلية وتمثل القدرة على انجاز المهام، كفاءات ترتبط بشخصية الموظف وعلاقاته بالآخرين savoir-être وكفاءات من المستوى الثاني وهي الكفاءات الذهنية، وتهدف إدارة الكفاءات إلى تنمية المفاهيم والاتجاهات والقدرات والبحث عن أداء أمثل وتنمية البحث والتساؤل المستمر.

### الفرع الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمراً مجدداً نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية.
2. إدارة الموارد البشرية تمثل نشاط اقتصادي في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.
3. إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية لذلك من المهم دراسة هذا الحقل بإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى و المتغيرات المحيطة بالمنظم من الخارج لأنها تتيح فرص الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
4. إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً.
5. إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في معظم العلاقات بين المنظمة و موظفيها وترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهدافهم و تعود الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:<sup>2</sup>
  - أ- الدراسات والأبحاث : دلت العديد من البحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز الموظفين وإشباع حاجياتهم لأن نجاح أو فشل المنظمة مرهون بالعنصر البشري.
  - ب- التكلفة : تشكل النشاطات التي تحتاجها المنظمة لتغطية أجور وتعويضات الموظفين جزءاً كبيراً من نفقات المنظمة.
  - ت- معالجة الخطأ : يمكن معالجة أخطاء الاختيار مثلاً عن طريق عملية التكوين.

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994، ص22.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها"، ب ط ، عمان، الأردن ، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2004، ص22.

ث- الحاجة إلى التخصص : إن موازلة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصصين فالجوانب العديدة لقد فرض هذا التدخل أعباء جديدة على كاهل إدارة الأفراد تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة بالرغم من أن الكثير من الإدارات العليا لا تعير اهتماما كبيرا للموارد البشرية وكانت تصب كل اهتماماتها على الموارد المادية أو تعطى الاهتمام الأكبر كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي أجريت على بعض الشركات التي استمرت عبر السنين وحققت نجاحا كبيرا لديها سياسات جيدة في مجال القوى البشرية وإن تلك التي لم تستمر أو فشلت في تحقيق أهدافها فكان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية و علاقات العمل التي تكون فيها سيئة وغير سليمة .

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والعوامل المؤثرة عليها

نتطرق في هذا المطلب إلى:

#### الفرع الأول : أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى <sup>1</sup>:

1. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي :
  - الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة وتحديد عملها ومتطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
  - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرص لتمكينها من الحصول على المعرفة و الخبرة إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل والعدالة في الحكم على منجزات العاملين ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء و كذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وتحفيز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
  - الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل و اندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.
2. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين : حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى :
  - إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من مدخولهم.
  - توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية والمعاملة التي تتفق وحریات الإنسان.

<sup>1</sup> فؤاد أبو إسماعيل، "إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي"، ب ط ، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997 ص44.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع :حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي :
  - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورغبة مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.
  - توفير الإمكانيات الحديثة المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
  - توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
  - توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو من السخرية والإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

إضافة إلى ذلك و من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكن استنتاج هدف التي تسعى إلى تحقيقه والذي يتجسد فيما يلي:

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية : يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد متجمعة التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها(مواد، آلات، تكنولوجيا)....،و على مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام ينتج عنه مخرجات (خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.<sup>1</sup>
2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية(كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفو للموارد ( المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم و توقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية أهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة.

نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية مؤسسة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد في قوتها التنافسية في سوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص29

<sup>2</sup> عمر وصفي مرجع سابق ص 30

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربع عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع. وسوف نصف فيما يلي هذه العوامل وما تمثله بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

1. **العوامل الاقتصادية :** هناك تأثير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على إستراتيجيات وسياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية. فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الإختيار والتدريب والأجور , ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثيرا من المنظمات العملاقة لاستخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.<sup>1</sup>
2. **العوامل القانونية :** إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين الولايات، فالبعد القانوني له أكبر أثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختيارهم، وتدريبهم، وأمنهم، صحتهم، ترقيةهم، تقييمهم. كما أن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا مهما ومؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها ومثل ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما لاعتبارات الولاء السياسي والثقة.<sup>2</sup>
3. **العوامل الاجتماعية :** لقد تعرض المجتمع لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفرادها وأسلوب تفكيره، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور، و تغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع و موافقة التجمعات العمالية المنظمة (النقابات و اتحادات العمال) من إتاحة فرص التعليم وأهمية التعليم العالي ومن أخلاقيات العمل.<sup>3</sup>
4. **العوامل التكنولوجية :** إن التقدم التكنولوجي كان مذهلا، إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم. وكذلك وطنية في النواحي التكتيكية والفنية قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسات. ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية ( الآلية و المكنية)، وزيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف أرنؤوط، "إدارة الموارد البشرية"، ب ط , عمان، الأردن، دار وائل للنشر ، 2001 ، ص 58

<sup>2</sup> عابدة سيد خطاب ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، 1999 ، ص 36

<sup>3</sup> محمد سعد سلطان، "ادارة الموارد البشرية"، ب ط , بيروت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1993 ، ص 40

<sup>4</sup> علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، ب ط , القاهرة، مصر ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 229

المطلب الثالث: مهام وتحديات إدارة الموارد البشرية والأسباب الدافعة للاهتمام بها

نلخص محتويات هذا المطلب فيما يلي:

الفرع الأول: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف هي:<sup>1</sup>

1. التخطيط للموارد البشرية: يعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، و يهدف إلى تقدير

احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث:

• أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

• إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

• الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو

التخصصات المطلوبة، و إعداد الأفراد اللازمين في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات. إن للتخطيط أهمية

كبيرة داخل المؤسسة سواء لأفراد و الإدارات فهو يساعد على:<sup>2</sup>

• التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل

الاستغناء عن بعض العاملين، الترقية و التدريب.

• يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب أنشطة التدريب و الترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة

عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا و بشكل مسبق، كما تعتبر هذه

العملية العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين، التدريب ،

التطوير...

2. استقطاب الموارد البشرية: يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين

في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة داخل أي مؤسسة، و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و في الوقت

المناسب. فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله، و في

سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب:<sup>3</sup>

أ- الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى المؤسسة إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين

الذين يعملون لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل منصب، لكن هذا لا يعني

أن هذه لصالحها الترقية تتم هكذا، لكن هناك إجراءات و اختبارات معينة يجب على المترشح القيام بها

قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال.

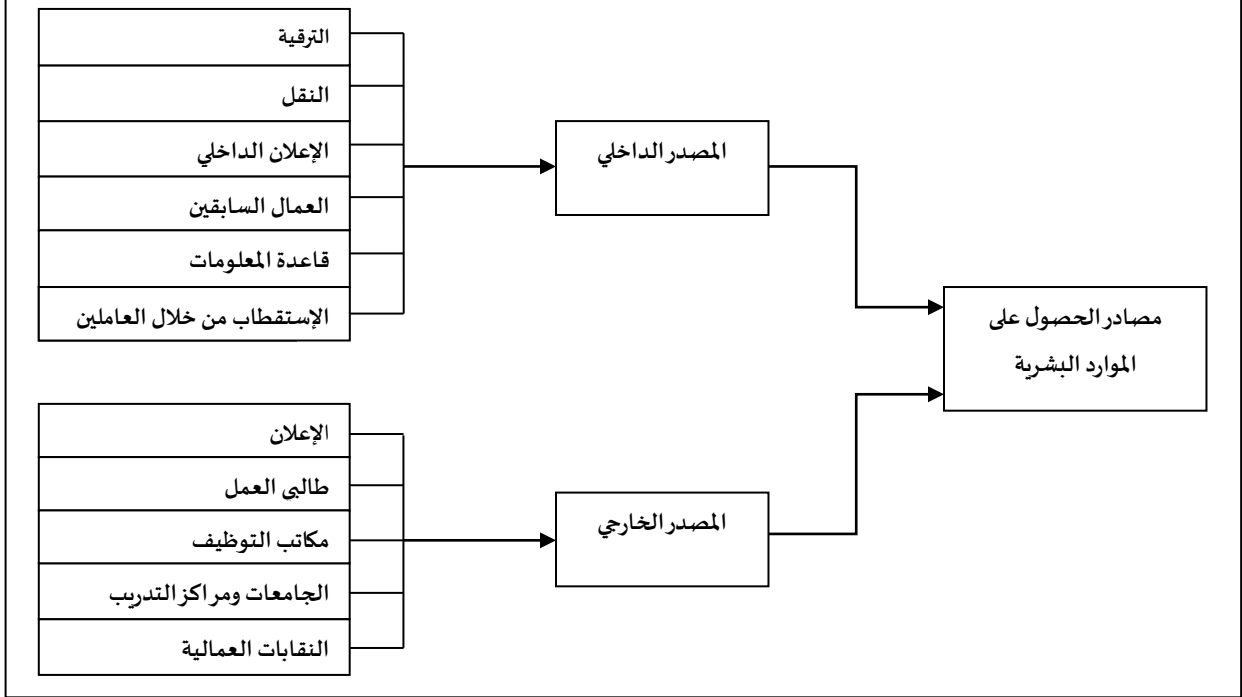
<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 382.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 29

<sup>3</sup> محمد سعد سلطان، مرجع سابق الذكر، ص 89

ب- الاستقطاب الخارجي: تلجأ المؤسسة هنا إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم وجود كفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو يقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج التنظيم وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة، وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

الشكل رقم ( I - 5): مصادر استقطاب الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006، ص4

19

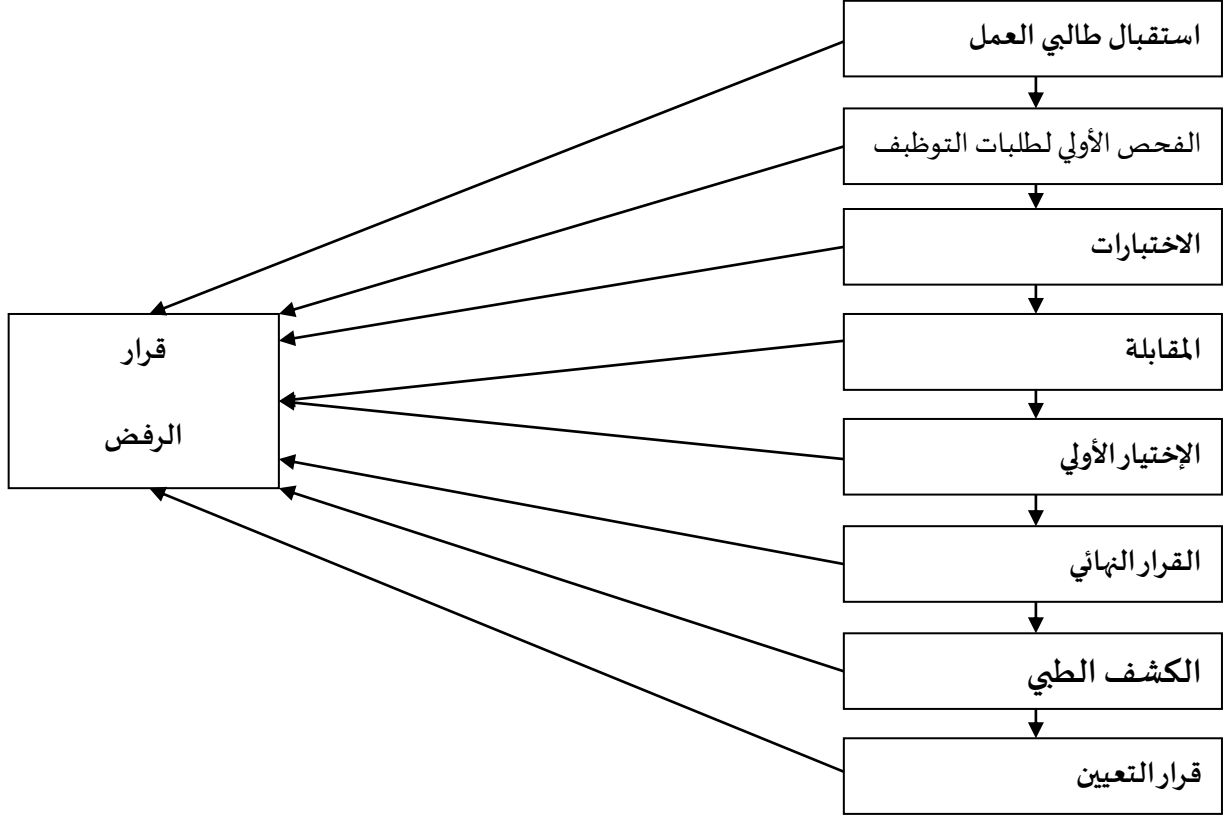
### 3. الاختيار والتعيين :

- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل الوظائف، وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية)...
- أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر و مسؤولياته، أهداف المؤسسة فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل، و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام، و في بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، و هذا في كثير من المؤسسات أو المنظمات الحكومية تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي و موازلة العمل، و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته و مدى



استطاعته لمزاولة هذا العمل، استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( I - 6) : خطوات عملية الاختيار



المصدر: مؤيد سعيد السالم, عادل حرجوش صالح " إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي " ط1, عمان, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, 2006 , ص87

#### 4. تنمية الموارد البشرية: تتم تنمية الموارد البشرية من خلال<sup>2</sup>:

أ- التكوين : يعتبر التكوين وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجرات التحولات الحاصلة في مجالات العمل. لان النظرة الحديثة لعملية التكوين في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي و ليس تكلفة تتحملها المؤسسة كما كان عليها الحال سابقا. و يعرف التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات تفاني الأفراد في عمله. و حتى يؤتي برنامج التكوين ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية و منهجية، و هذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التكوينية، يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم، و نوعية برامج التكوين و أخيرا عملية متابعة العملية

1 صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص16

2 صالح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص20

التكوينية، و للمؤسسة الحرية في اختيار مكان إجراء العملية التكوينية و ذلك بالاستعانة على مصادر خارجية، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التكوين من داخل المؤسسة أو خارجها.

ب- تقييم الأداء : هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب<sup>1</sup>:

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية
- يبرر المنح والعلاوات
- يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغني عنه
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فعالية الإشراف.
- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع، و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

5. المحافظة على الموارد البشرية: و تقوم هنا إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد

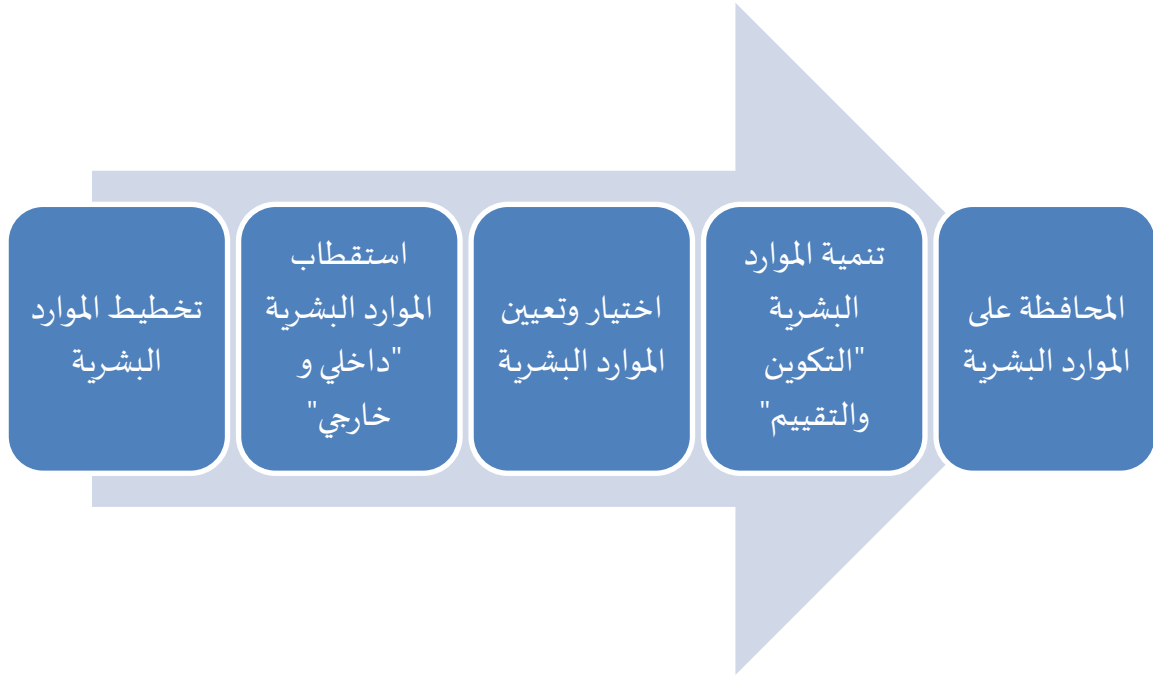
ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

- إن التحفيز هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و السياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتكم، و قد تختلف الحوافز في طبيعتها و أشكالها.
- إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية و معنوية فربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 18

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)" ط3، عمان، الأردن، دار الشروق، 1996 ص160.

الشكل رقم ( I - 7) : المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبين .

### الفرع الثاني : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً، خاصة مع الانفتاح العالمي و التأثيرات الناتجة على العولمة.

#### أولاً : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تستعملها الشركات الحديثة وبغض النظر عن بروز عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية إلا أن إدارة الموارد البشرية مازالت هي الغاية والوسيلة من خطوات الإنتاج والخدمات كافة وذلك من مبدأ الإنسان هو المنطلق لهذه الخدمات وهو العنصر الأول والفعال فيها.

كما أن الموظف يعتبر قلب الشركة النابض والحساس لما يجري من أمور ومجريات من حولها ولا عجب أن تكون الموارد البشرية بلغة اقتصادي اليوم هي رأس المال البشري أو البعض يفضل تسميتهم بالأموال البشرية أو رأس المال الفكري كما يحب الإداريين أن يطلقوا عليهم لكن مع هذا التقدم الكبير في صياغة إدارة الموارد البشرية

برزت عدة تطورات اعتبرت بمثابة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية تبرز هذه التحديات في ما يلي :<sup>1</sup>

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض

<sup>1</sup> د. عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 23-24

- الأنشطة مثل: التدريب و التنمية و التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة و العاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة و الأعمال الروتينية.
2. **التغيرات في القوى العاملة**: نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و هذا سيقى عبء جديد في إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهم (رعاية صحية، الأمومة...الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.
3. **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية**: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيح للإدارة. لذلك ينبغي أن تتوفر لإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.
4. **تغير القيم والاتجاهات**: تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الالتزام...الخ) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي مما أصبح يعرف بظاهرة لعولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر. إذن فالمطلوب إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.
5. **العائد والتعويض**: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المؤسسات كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل و الالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث على أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز و هذا يلقي عبء آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل
6. **زيادة حجم القوى العاملة**: وهذا يعود لأمرين أساسين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين و متعلمين.
7. **التشريعات واللوائح الحكومية**: إن إدارة الموارد البشرية 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 الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض

تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة وبها يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانياً : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعمّلين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وب رامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

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

- حل مشاكل نقص العمالة.
- إسهامه في تطوير المؤسسة 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 الحديين.

- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في النشأة

3. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب : وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار و الجهود.

4. مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

5. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و الاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات حيث تتم في هذا المجال كالتالي:

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

- التدريب والتنمية : بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتعلم عن بعد.

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

- العلاقات مع النقابات العمالية : يستبد الاتجاه السلبي تجاهها ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفض النزاعات بأفضل الطرق.

- التركيز على التميز : وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي :

أ- تقليص مستوى الادارة الوسطى.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الدائم وآخرون، " تنمية الموارد البشرية: بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي" الكويت، دار الرازي، نوفمبر

- ب- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء والجودة وتفويض السلطات.
- ت- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- ث- تحسين المنافع والحوافز .
- ج- توفير الاستقرار الوظيفي.
- ح- تمثيل العاملين في مجلس الإدارة.
- خ- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- د- توفير التدريب المستمر طيلة حياتهم الوظيفية.

### الفرع الثالث: الأسباب الدافعة لاهتمام إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل المؤسسة، وبالتالي توفير له هذا جهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحات مما يساعد على تعظيم منافع كل الإدارة والفرد على حد سواء. أهم هذه الأسباب هي<sup>1</sup>:

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.
2. ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعيا من قبل مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.
4. اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.
5. الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المؤسسات واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم وكذا جنسياتهم مما تم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.
6. زيادة دور وأهمية المنظمات العالمية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حد الصراع بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعليا.
7. ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور، لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21"، ط1، القاهرة، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 2000 ص 67.

إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي (عصر المعلومات والمعرفة) حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز، وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها<sup>1</sup>:

- أ- إن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- ب- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- ت- إن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم تتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع و الابتكار، وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- ث- إن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد.

---

<sup>1</sup> د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق الذكر، ص 68.

خلاصة:

من خلال ما سبق ندرك الأهمية البالغة للمورد البشري وتكنولوجيا المعلومات والإتصال ، كما أصبح نظام المعلومات العصب المحرك للمؤسسة وشريانها الذي يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات، كما يعمل على الربط والتنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة، ويساعدها على التكامل لتحقيق الأهداف. أما المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين المواد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة معتبرة لتهيئة و مواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال الإدارة المعلوماتية ( الأجهزة و البرمجيات ) بشكل كامل من اجل تحقيق كفاءة عالية في ممارسات التسيير.



# الفصل الثاني

### الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

تمهيد:

لقد كان لشدة المنافسة و طغيانها على كافة الأسواق المحلية و العالمية, الأثر البارز في تبني أساليب تسيير إدارية حديثة باعتبار أن البيئة التي تحكمها متقلبة و غير مستقرة, خاصة بعد انسلاخ تكنولوجيا المعلومات و الإتصال إليها, و تحول الاقتصاد إلى معرفي محض, هنا تقف المنظمات على مستوى أدائها بهدف تحقيق موقع متميز في بيئة تنافسية متغيرة.

في هذا الصدد ظهر ما يسمى بإدارة الأداء التي تركز على العنصر البشري و أدائه في إطار يضم الفعالية و الكفاءة, بفضل التدريب المستمر و تطور أساليبه تماشياً و متطلبات العصر, أو بعبارة أخرى هي تهتم بحركة تكنولوجيا الأداء البشري, خاصة أن تحسين هذا الأداء يعد نوعاً من أنواع التدريب المستمر من جهة, و تبحث عن قيادات جديدة من جهة أخرى من خلال إعادة هندستها و إعادة النظر في تشكيل هيكلها محاولة منها إشراك العمال في وضع السياسات و اتخاذ القرارات أو ما يمكن القول عنه: تمكين العاملين مستقبلاً من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر.

و سنتناول في هذا الفصل بالأخص دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية, و لمحة حول الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: أداء الموارد البشرية في المؤسسة

نظرا لثقل العلاقة بين أداء الموارد البشرية و المتغيرات البيئية الحديثة و خاصة التكنولوجيا منها , دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها من إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية و خلق أساليب مختلفة تركز على غاية وحييدة و هي تحسين الأداء من خلال التدريب كأحد المعالم الأساسية التي تمكن من التكيف مع كل ما هو حديث. و لعل شيوع مثل هذه النظرية يرجع لما حملته التدريب من وعود و آمال في تشكيل صورة حديثة للمؤسسة و إضافة لقب جديد للمورد البشري, ألا و هو مدرب و متكيف إلا أن حركة تكنولوجيا المورد البشري لا تقتصر فحسب على التدريب في تنمية الموارد البشرية و إنما إلى جانب تمكين العاملين في منظماتهم و إعادة هندسة هذه الأخيرة كعناصر متكاملة تسعى إلى هدف التميز في الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

بغض النظر عن عمق الصلة بين أداء الموارد البشرية و حالة المؤسسة و التي لا يدركها إلا جملة المختصين و المفكرين في هذا المجال, إلا أن الرؤية السطحية لمثل هذه العلاقة السببية تتجلى من خلالها الأوضاع و الصورة الحقيقية للمؤسسة, كون أداء المورد البشري يعني إنجاز الأعمال على مستوى المنظمة بكفاءة و فعالية, و يتطلب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و نظام معلوماتي راقى, و تطوير مستمر للقدرات و كل هذه العناصر تعكس حالة المؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن أداء العاملين يعكس مجموعة من الأهداف التي تعمل أي مؤسسة لأجلها, و لذلك فإن نجاح أي فرد في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر جد مهم في تحديد فعالية الأداء في المنظمة.

- يعرف الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل, لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

- يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>1</sup>.

- الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

- و في تعريف شامل يمكن تعريف الأداء على أنه إتمام المهمة باستعمال أدوات بشرية أو مادية و تحقيق التوافق بينهما في توقيت مناسب بأقل التكاليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سارة قرفي, "دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين الأداء المهني لدى العاملين في المؤسسات العمومية", مذكرة ماستر, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة بسكرة, الجزائر, 2014, ص 47.

<sup>2</sup> أسماء بودراف, "استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي و أثرها على أداء العاملين", مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة المسيلة, الجزائر, 2014-2015, ص 57.

<sup>3</sup> أسماء بودراف, نفس المرجع, ص 57.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

- وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب<sup>1</sup>."

- ولطالما ارتبط مفهوم الأداء بمفهومين آخرين هما الكفاءة و الفعالية , و التزاج بينهما , فكل غاية تعني الرفع من قيمة المخرجات , و تدنية المدخلات , و يعرف الأداء في هذا الخصوص على أنه: " الجمع بين الكفاءة و الفعالية, إذ تعني الفعالية تحقيق النتائج في إطار الأهداف المسطرة و تتعلق الكفاءة بالتسيير الأفضل و الفعال للوسائل و العلاقات مع النتائج"<sup>2</sup>

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

### الفرع الثاني : عناصر(مكونات) الأداء

تهدف دراسة عناصر أداء المورد البشري إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكوّن في مجموعها ما يعرف بالأداء<sup>3</sup>:

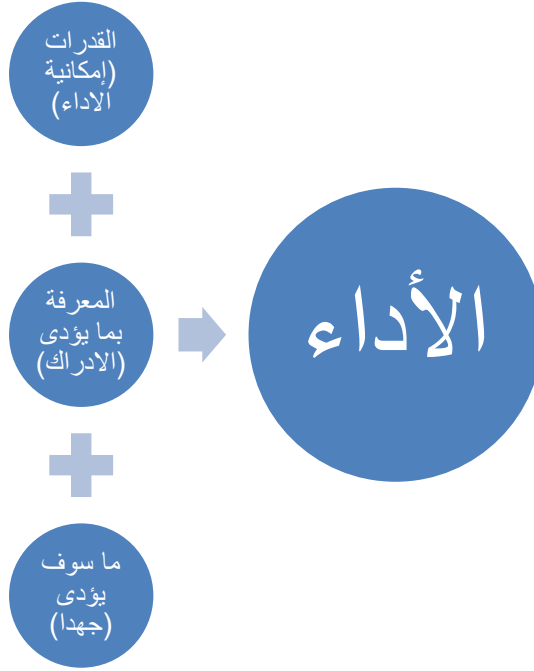
1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
3. نوعية العمل المنجز : وتشمل الدقة والنظام والممكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

<sup>1</sup> قرني سارة، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> بوجميل أحمد، "أداء الموارد البشرية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004، ص98

<sup>3</sup> موقع بيت، اذكر عناصر الأداء الوظيفي ؟، 23/04/2020، 17:55، [www.specialties.bayt.com/ar/specialties/q/214789](http://www.specialties.bayt.com/ar/specialties/q/214789)

الشكل رقم (II-1) : الإطار العام لمكونات الأداء



المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

يقول **Bajet** : " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء" و من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه , و يمكن حصرها في ما يلي:<sup>1</sup>

1. عوامل متعلقة بالعمل : وتشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها العامل عن غيره ، والتي تتضمن المعرفة، التعليم، الأقدمية، والخصائص الديمغرافية و كذا الاتجاهات و الطموحات التي يسعى إلى إشباعها.
2. عوامل متعلقة بالوظيفة: " وهي على نحوين : بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم ، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل<sup>2</sup>."

<sup>1</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، المجلد 2012، العدد 10، الجزائر، 2012، ص 323.

<sup>2</sup> بوجعادة إلياس، "تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر 2005-2006، ص 57.

3. عوامل متعلقة بالمؤسسة : عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات ، التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.
4. عوامل متعلقة بالبيئة : وهي " مختلف العوامل المتعلقة بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد للبيئة أو اعتباره أجنبيا عنها مثلا؛ وعموما هي عوامل المحيط الخارجي المؤثر على العامل وأدائه لوظيفته"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء المورد البشري

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

### الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء المورد البشري

- عرف فيشر عملية تقييم الأداء على أنها " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة "<sup>2</sup>.
- ويعرف عموما تقييم الأداء على أنه : "التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقا من مقارنة أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد ، وذلك لبلوغ أهداف منها: تمكين العامل من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي"<sup>3</sup>.
- ويرى البعض أن تقييم الأداء بأنه " عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته و سلوكياته خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريرا في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج آثار إدارية قانونية "<sup>4</sup>.
- ويعرف الدكتور عمرو صفى عقيلي تقييم الأداء على أنه : "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس ، القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"<sup>5</sup>.
- وهذا المفهوم يوحي بضرورة تقييم أداء كل طرف في المنظمة سواء عامل بسيط أو مدير كون تقييم الأداء يرمي إلى مقارنة الأداء الفعلي لكشف أوجه القصور، ولا يعني بالضرورة التجريح أو التشويه أو حتى الاتهامات والمحاكمة ، لذا يمكننا القول أن "التقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف

<sup>1</sup>بوجعادة إلياس، مرجع سابق، ص57

<sup>2</sup>حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص360.

<sup>3</sup>العربي عطية، المرجع السابق ص334.

<sup>4</sup>الخزامي عبد الحكيم، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، ط1، الرياض، مكتبة الساعي للنشر و التوزيع، 1999، ص21.

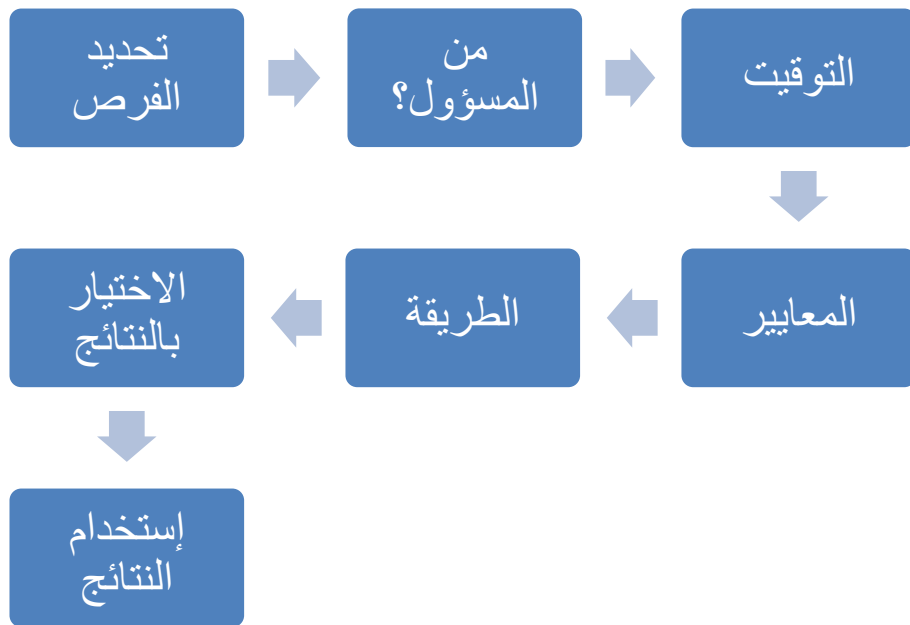
<sup>5</sup>عمر وصفى العقيلي(2009)، المرجع السابق، ص363.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

العامل في إطار الأهداف العامة للإدارة والتي تسمح بمشاركته في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين و التطوير.<sup>1</sup>

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

الشكل رقم ( II - 2) : عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: د أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص292.

### الفرع الثاني: طرق تقييم أداء المورد البشري

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

- قسم تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية : نظرا للاعتماد على الحكم الشخصي.
- قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية : والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.

<sup>1</sup> Annie Chemla , performance de la fonction ressources humaines :définitions et cadre d'analyse , étude préparatoire, département recherche ,études, veille-IGPDE ,France, 31 mars 2008, p54.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

1. تقييم الأداء بالطرق التقليدية " الذاتية ": وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي<sup>1</sup>. وهي تضم:
- أ- طريقة الترتيب: "أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترضة توافرها في أفراد الجماعة، " إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ"<sup>2</sup>.
- ب- طريقة المقارنة المزدوجة: "بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج"، و يعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة"<sup>3</sup>.
- ج- طريقة التوزيع الإيجابي: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحى طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحى<sup>4</sup>.

مثال: الجدول التالي يوضح توزيع 20 فردا على 5 تقديرات (درجات) تبعا لكفاءتهم.

جدول رقم (II -1): طريقة التوزيع الإيجابي

النسب المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جدا
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكيات و أدوات البحث التطبيقي)، بيروت، دار النهضة العربية، سنة 1983، ص92.

<sup>1</sup> بوجعادة إلياس، المرجع السابق، ص60.

<sup>2</sup> مشعلي بلال، المرجع السابق، ص19.

<sup>3</sup> أبوشيخة نادر، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص234.

<sup>4</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، المرجع السابق، ص60.



## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

تتميز هذه الطريقة بالسهولة إلا أن استخدامها يصبح صعبا إذا كان عدد الأفراد صغيرا نظرا لصعوبة توزيعهم إلى خمسة فئات لذلك فهي تحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب , و من الملاحظ أن المنظمات تعتمد في كثير من الأحيان على هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد اللذين يحصلون على درجة معينة , علاوة أو مكافأة أو أي مزايا أخرى.

د- طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعا ، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم؛ ويمثل كل تصنيف درجة معينة لأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة ، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقا تتجلى درجة كل الفرد<sup>1</sup>.

الجدول رقم (II-2) : طريقة التدرج البياني

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	5	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر : أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة"، ب ط، بيروت ، دار النهضة العربية، سنة 1983، ص92.

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

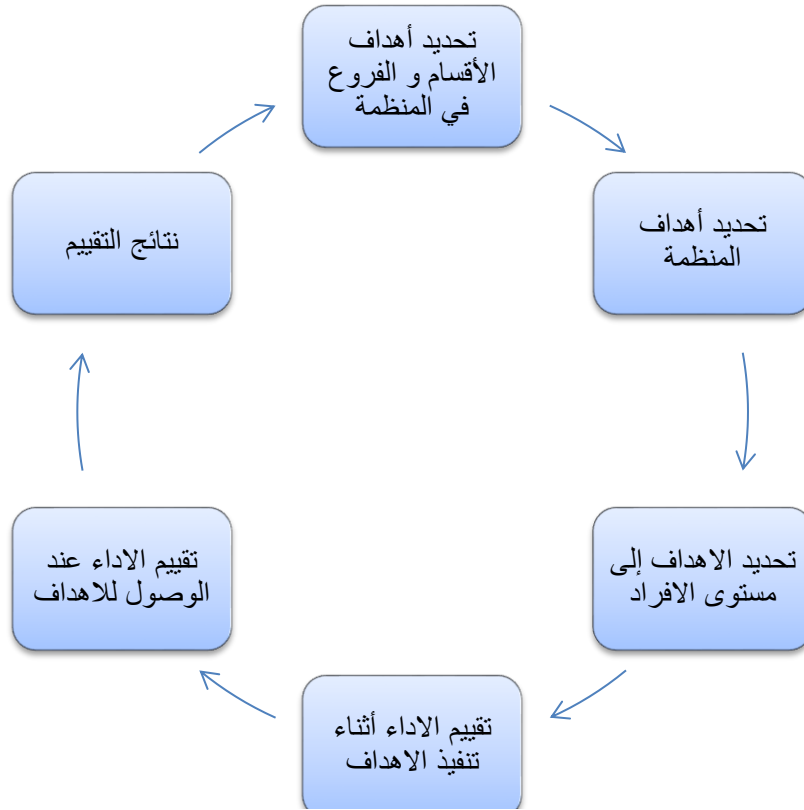
<sup>1</sup> مشعلي بلال، المرجع السابق، ص20.

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

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

"وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة ، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف بواقعية ووضوح ووفقا لقدراتهم ورسم الإستراتيجية ، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وانجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقا من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء. ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

الشكل رقم(II-3): التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، سنة2006، ص253.

ب- طريقة الأحداث الحرجة: "يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له ، ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها ، ومن ثمة تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولين

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية"، ب ط ، الاردن ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2011، ص84.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

عنها و تستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال ، ثم تحفظ في سجل لدى المقيم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية".<sup>1</sup>

مثال: إذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100 , و كانت القيم السلبية 30 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60 من 100 نقطة بعد ذلك تحول النقاط إلى قيم وصفية (مقبول, ضعيف...) على حسب مستوى أداءه.

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

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

### الجدول رقم (II-3) : نموذج قائمة المراجعة

الفقرات	نعم	لا
هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف؟		
هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
هل يكون مشغولاً حقاً و إن لم يكن له زبائن؟		
هل يفقد توازنه و هدوئه أمام الزبائن؟		
هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق , ص423.

<sup>2</sup> مشعلي بلال, مرجع سابق, ص21.

<sup>3</sup> فدوى محمد رمضان, مرجع سابق, ص101.

		هل يشكو و يتمرد من كثرة العمل؟
		هل يرتكب أخطاء في العمل؟

المصدر: سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، سنة 1999، ص 82.

هـ- التقرير المكتوب: "طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل، معتمداً في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم".<sup>1</sup>

"ومن الطرق الحديثة في قياس وتقييم أداء العاملين هو تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين ويتصف بالطابع العقابي، والتغاضي عن العوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة بالفرد".<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### أولاً: أهمية تقييم أداء المورد البشري

تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن:<sup>3</sup>

1. رفع الروح المعنوية للأفراد: لا شك أن قيام تقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل المرؤوسين، كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن الرشوة والمحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي إلى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل.
2. إشعار الموظف بالمسؤولية: عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية لعملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.
3. تقييم سياسات الاختيار والتعيين: حيث تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المؤسسة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة.

<sup>1</sup> مشعلي بلال، مرجع سابق، ص 22.

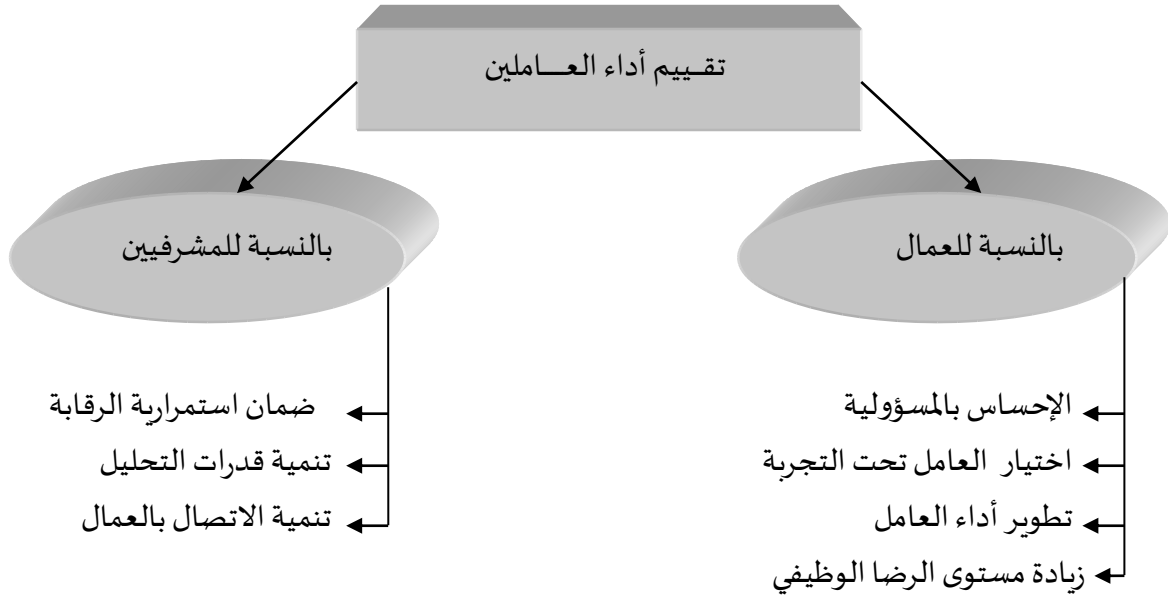
<sup>2</sup> محمد الصبري، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، ط 1، الاسكندرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر و التوزيع، 2008، ص 12.

<sup>3</sup> نوار هاني اسماعيل، "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة-نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"،

مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2004 / 2005 ص 62-63

4. تطوير الرقابة على الأداء : إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدايم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد؛
5. الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية : إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعورا لدى الأفراد بأنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز ، وبالتالي فإن هذا يولد انطبعا عاما لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدايمهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى مما يستحقون ويحصلون على تقييم أقل.
6. تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين : إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيمهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراسمها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم، ولا شك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعتري هذا الأداء بما يساعده على تفاديمها مستقبلا.
7. تحديد الاحتياجات التدريبية : إن تقييم الأداء لابد أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تفادي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تطالها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة؛
8. تخفيض معدل دوران العمل : إن وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه .

شكل رقم(II-4) : أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: عبد المحسن عبد الجودة، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة مصر، دار النشر غير مسجلة، 2002، ص25.

❖ من خلال الشكل يتضح لنا أهمية تقييم أداء العمال بالنسبة للعامل نكمن في شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله و إتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله و الوصول إلى الأهداف المسطرة ، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة و استمرارية العمل و ذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

#### ثانياً : أهداف تقييم أداء المورد البشري

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافا عديدة من أهمها:<sup>1</sup>

1. العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت
2. تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم؛
3. تحديد الاتجاهات التدريبية؛
4. العمل على تحسين الأداء الحالي، فالتقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف العامل في إطار الأهداف العامة للإدارة والتي تسمح بمشاركة في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين ثم التطوير.
5. تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
6. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> نزار عوني، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة ناشرون وموزعون ، 2015 ، ص249

### المطلب الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير المورد البشري وتنمية الكفاءات

إن الفكر الإداري الحديث الذي تتبناه المنظمات حاليا يستوجب تصميم تدريب ينسجم و واقعها و شلك لتحقيق الأداء النوعي و الكمي للمورد البشري من جهة, و تمكينه من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة و المتجددة من جهة أخرى.

#### الفرع الأول: أثار التدريب الالكتروني ودوره على الموارد البشرية

يعتمد التدريب الالكتروني أساسا على الانترنت في توصيل المعلومات والمعرفة إلى الأفراد المتعلمين أو المتدربين، وتوفر اليوم العديد من الجامعات العالمية ومراكز التدريب المتخصصة برامج تدريبية على الانترنت تتيح للمؤسسات والأفراد إمكانية التدريب وفق اختياراتهم الشخصية، وحسب الجدول الزمني الذي يناسبهم، ووجدت الكثير من المؤسسات في هذه الحلول التدريبية فرصا كبيرة لضمان التدريب المستمر لمواردها البشرية، خاصة مع الانخفاض المستمر في تكاليف الدخول إلى الشبكة، بالإضافة إلى التكاليف المعقولة لهذا النوع من التعليم مقارنة بتكاليف طرق التعليم والتدريب التقليدية، كما أن نشر وتعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المؤسسة، مرهون بتوفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات المعلومات، ومن ثم يعتبر استحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية، ، وتوفير فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات من أهم القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات<sup>1</sup>.

ويوفر التدريب الالكتروني للمؤسسة إمكانيات كبيرة لتطوير وتأهيل مواردها البشرية، بحيث أنه<sup>2</sup>:

- ❖ يوفر فرصا كبيرة لتنمية الأعمال من خلال إتاحة فرص التدريب الجيد مع ربح الوقت والتكلفة.
- ❖ تشجيع الموظفين على حمل المسؤولية في ميدان التدريب والتعلم الذاتي، بالإضافة إلى تنظيم أوقات تعلمهم بالشكل الذي يناسبهم, مما يجعلهم أكثر دافعية للتعلم.
- ❖ تلبية كل من حاجات المتعلم العامل العمل و المؤسسة، وذلك بفضل الحرية الكبيرة في اختيار أوقات التعليم والتدريب، مما يمكن المؤسسة من استغلال مواردها البشرية دون انقطاع.
- ❖ إمكانية استغلال التدريب الالكتروني في المراحل الأولى للتدريب أو في برامج التدريب المستمر للعمال. ومنه فإن الإنفاق على تعليم وتدريب الموارد البشرية للمؤسسة يهدف إلى رفع كفاءاتها الإنتاجية في المستقبل، وهذا الإجراء يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإيرادات للمؤسسة، أي أن الإنفاق على التعليم والتدريب هو جزء من الإنفاق الاستثماري للمؤسسة، من حيث أنه خصص جزء من الموارد الحالية للمؤسسة بغية تحقيق عوائد

<sup>1</sup> الدكتور بهنسي محمد نصير , "التجربة المصرية في التدريب و كيفية التعاون بين الدول العربية في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات" [www.ituarabic.org/11thtrmeeting/doc8.doc](http://www.ituarabic.org/11thtrmeeting/doc8.doc) 2020/04/02

<sup>2</sup>Mohammad Suleiman Mohammad Jaradat and Houari Maaradj, Integration of elearning and knowledge management , conger scientifique international sur la performance des organizations et gouvernement, universite Ouargla, Algeria, 8-9 Mars 2005.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

في المستقبل. ويساهم التدريب الالكتروني في تخفيض تكاليف التعليم والتدريب للموارد البشرية على مستويين هما :

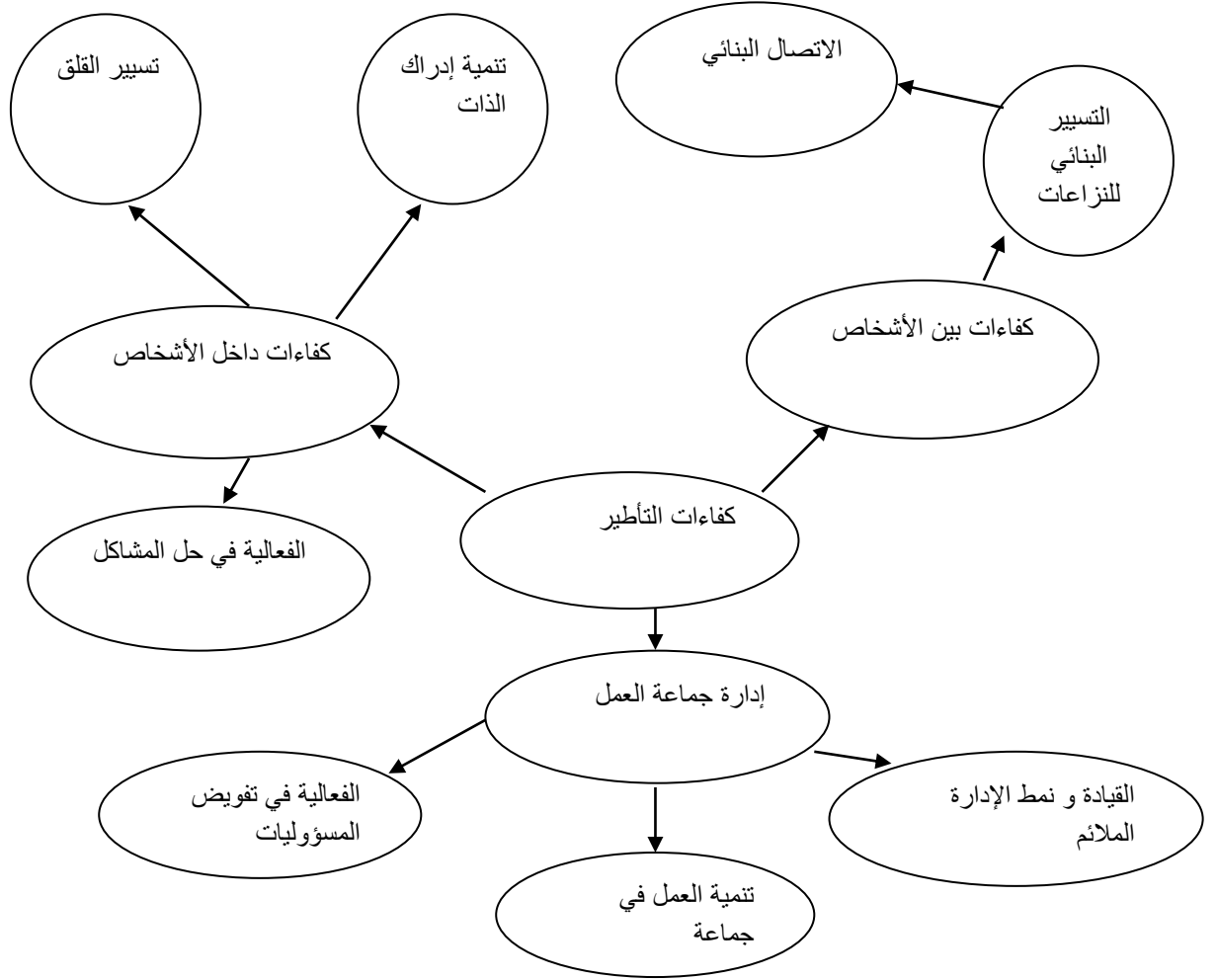
**المستوى الأول:** تكاليف التعليم والتدريب لهذا النوع من التعليم منخفضة كثيرا مقارنة بتكاليف أساليب التعلم والتدريب التقليدية، التي عادة ما يضاف إليها مصاريف التنقل، الإطعام، الأدوات التدريبية...الخ.  
**المستوى الثاني:** ضمان الاحتفاظ بنفس حجم العمالة خلال مراحل التدريب، وتجنب الخسارة كانت تنتج عن غياب الأفراد المراد تدريبهم عن المؤسسة.

ويضاف إلى هذه المزايا أن استغلال الانترنت في تعليم الموارد البشرية من شأنه نشر ثقافة المعلوماتية وسط العمال والموظفين، ودمجهم مباشرة في فضاء تكنولوجيا الانترنت، مما يساعدهم على التكيف السريع مع بيئة الأعمال الجديدة، وحتم عليهم بذل المزيد من الجهد لكسب المهارات المطلوبة والمعارف الجديدة.  
وتتيح تكنولوجيا التعليم الالكتروني عبر الانترنت للأفراد المراد تدريبهم إمكانية التعلم من منازلهم في أوقات الفراغ، ويتوجب على المؤسسة في هذه الحالة تسهيل حصول العمال والموظفين على أجهزة الحاسوب، ومساعدتهم في سداد مصاريف الربط والدخول إلى الانترنت.

لا يستثنى التدريب الالكتروني كأحد الأساليب الحديثة في التدريب من كونه دعامة مساعدة على تطوير الكفاءات، ويساهم التدريب الالكتروني في تطوير مجموعة من الكفاءات، مع إمكانية امتداد إسهامه تدريجيا ليشمل كل عناصر النموذج المقترح والموضح أعلاه.



الشكل رقم(5-11): نموذج الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية



المصدر: سعيد عيمر، "التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة خنشلة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص 101

يمكن للتكوين الإلكتروني أن يساهم في تطوير كفاءات التأطير بمختلف جزئياتها الموضحة أعلاه، وذلك عبر العديد من الحول التي يقترحها، نذكر من ذلك توفير شبكات التقييم الذاتي على الانترنت، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات مع المديرين، فرق المحادثة مع المتدربين، الأعمال التطبيقية الفردية والجماعية، دراسة حالات، تمارين المقابلات والاتصال الكتابي البريد الإلكتروني والشفوي الندوات المصورة بالفيديو كما يعتبر الحل الجماعي عن بعد للحالات التطبيقية من طرف الموارد البشرية لنفس المؤسسة إسهاما لحلول التدريب الإلكتروني ويرتبط التكوين الإلكتروني مع الإدارة الإلكترونية من حيث يعتبر مرفقا بيداغوجيا وتقنيا لها يساهم في تكوين الإطارات في بيئة الإدارة الإلكترونية تتطلب التحكم في جملة من الكفاءات كفاءات بين الأشخاص كفاءات داخل الأشخاص وكفاءات العمل في جماعة كما يضم التدريب الإلكتروني تلك الطرق

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

الجديدة التي جمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : تحسين الأداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة و التميز في إنتاجها و مخرجاتها و عن الكفاءة و الفعالية في أدائها , لذا تسارعت المنظمات لهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق لفرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى العاملين و تحسين القرارات الإدارية و تبسيط و تسهيل الإجراءات و الاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية, و ذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات و التغييرات و تدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام و ذلك لضمان عملها بشكل صحيح و بما يحقق معايير الأداء الكفاء الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

لذا نرى العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي على النحو التالي :

#### أولا : على مستوى المنظمة<sup>2</sup>

يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي مستوى المنظمة كالآتي:

- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء, مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العامة للمنظمة, مما أسهم في رفع كفاءة و فعالية الإدارة العليا.
- إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات, مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث و التطوير و التدريب, الذي يسهم في بناء و تنمية القدرات الفردية.
- إن الثقافات التنظيمية و التوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل و تطور العملية الإدارية بأكملها.
- تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الاجل المتعلقة بالبقاء و النمو و الاستمرار و ذلك من خلال تحسين عمليات التعلم نقل المعرفة, و استخدام شبكات الاعمال المحلية و العالمية, و تحسين فعالية اتخاذ القرارات و زيادة جودتها و تحسين محتواها و زيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة و خارجها و تحسين عملية التنسيق و التحالف بين مختلف المستويات و الوحدات الإدارية لانجاز أهداف المنظمة.
- تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال عملياتها و أنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات و تقليل التباين و التفاوت في مستوى أداء هذه السلع و الخدمات

<sup>1</sup> سعيد عيمر, مرجع سابق, ص 102.

<sup>2</sup> العربي عطية, مرجع سابق, ص 345.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

- تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية و الخارجية و تفعيل عملية توليد و تطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع و الخدمات.

### ثانيا: على مستوى الأفراد<sup>1</sup>

- المساهمة في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين و زيادة جودة و نوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة و الفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و القضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيميا و مكانيا حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة و زيادة تأهيل العاملين.

### الفرع الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تحسين أداء الموارد البشرية

الأقراص الصلبة ، الحاسوب و كذلك الشبكات الداخلية ، الإدارة الالكترونية للوثائق ، كل هاته الأشياء و الأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لها دور كبير في تحسين أداء المورد البشري و هذا ما سوف نتطرق إليه خلال هذا المطلب.

### أولا : دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية :

إن أهم دور يناط إلى جهاز الحاسوب هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:<sup>2</sup>

- ✓ الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات ، ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جدا مما يجعلها عاملا لنمو الإنتاجية بالمكاتب.
- ✓ الحفظ المهيكل للمعلومات ، وهو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت.
- ✓ المعالجة المعلوماتية للملفات و الوظائف ، التي تتم بسرعة أكبر بأكثر دقة من المعالجات الفردية.
- ✓ القدرة على إجراء الحاسبات المعقدة ، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار . و منة فان التطبيقات المعلوماتية عن طريق الحاسوب ، تؤدي إلى ربح الوقت و المكان و إلى تخفيض تكلفة انجاز المهام ، حيث

<sup>1</sup> هناء عبداوي، "المساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ص178

<sup>2</sup> كروش أسماء، غياط خولة "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح" مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة ورقلة الجزائر 2017/2018 ص14.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

يمكن لبرنامج واحد أن يعوض عمل عدد موظفين، بأداء أرقى وفعالية أكبر، وهو ما يؤثر بالإيجاب على أداء المورد البشري بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

### ثانيا : الشبكات الداخلية:

تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ التوفر السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول إلى ذاكرة المؤسسة و التقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف و انخفاض تكاليف الإرسال.
- ✓ تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة و تحديد الأخطاء الناتجة عن الدور إن السيئ للمعلومات.
- ✓ التنسيق و الربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل.
- ✓ تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات و المعرفة بينهم، وكذا عقد الاجتماعات الالكترونية عن طريق التحاور الالكتروني ..... الخ، حيث تزداد الوظائف المنجزة جميعا و الحصار العمل الفردي وهذا يساعد على تحسين و تنمية الكفاءات البشرية.
- ✓ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة، و تقليص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل و التجاوب للاحتياجات.
- ✓ خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا..

### ثالثا: الإدارة الالكترونية للوثائق :

خلال سنوات الخمسينيات من القرن الماضي الوثائق كانت تعالج يدويا، ولكن حاليا أصبحت الوثائق تنتقل بواسطة حامل معلوماتي، مثلا لأقراص الصلبة (CD) (ROM)، التي تشكل حل اقتصادي بالإضافة إلى طاقة تخزينية ضخمة، بعد رقمتها وترتيبها، يمكن الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص و بسرعة عالية، بما فهم الأشخاص البعيدون عن الأرشيف. فالإدارة الالكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني و إدارة الأرشيف.

يهدف مشروع نظام الإدارة الالكترونية للوثائق إلى:<sup>2</sup>

ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية، تحسين الاتصال داخل الفروع في المؤسسة، ربح الوقت في الوصول إلى الوثائق وكذلك خفض كمية الورق المستعمل وحل مشكل الأرشيف عن

<sup>1</sup> كروش أسماء، غياط خولة مرجع سابق ص15

<sup>2</sup> كروش أسماء، غياط خولة نفس المرجع ص16

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة, و بالتالي تقليص معالجة الملفات في الأرشيف مما يؤدي إلى تقليص تكلفة الأداء، مما يؤثر ايجابيا على زيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ما ذكرناه يمكن إضافة النقاط التالية:

- الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام التسجيل اليومي للحضور (لتسهيل معالجة البيانات و الاستفادة منها وكذا سرعة الوصول إليها , و التي تتيح للموظفين الوصول للوثائق المعيارية والمعالجة (طلب عطلة مثلا) .
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على توصيف الوظائف و تحديد مهامها و مسؤولياتها.
- تساعد المورد البشري على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في حينها باستخدامه لبرمجيات وشبكات معينة.
- تسمح هذه التكنولوجيا بالانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة.
- تكنولوجيا المعلومات تستعمل على عدة مستويات أهمها سجلات الأفراد بحيث يمكن أن توضع هذه السجلات في
- قاعدة معطيات واحدة عوض من عدة سجلات والتي يكون بها التكرار في بعض المعطيات.
- تستعمل خاصة في مستوى المرتبات والأجور بحيث تطبق المعالجة الآلية للمعطيات من خلال المدخلات المتمثلة في معدلات الأجور و عدد ساعات العمل , الخصومات , و غيرها من المتغيرات الخاصة بالأجر.

### المبحث الثاني: الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

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

وهنا تجدر الإشارة أن المؤسسات تنقسم إلى ثلاث في تبنيها الأعمال الإلكترونية:<sup>1</sup>

1. مؤسسات مدعومة بالأعمال الإلكترونية: هي مؤسسات تسعى إلى بناء قدرات الأعمال الإلكترونية باستخدام شبكة الانترنت...بمعنى تحديث أساليبها دون المساس بالإستراتيجية الكلية للمنظمة.
2. مؤسسات ممكنة بالأعمال الإلكترونية: فيها تمكن المؤسسة أفرادها القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية أكثر، بانتهاجها أسلوب الاتصال من خلال الروابط الإلكترونية، ودعمهم بالمعلومات اللازمة إلا أنها لا تباع من خلال موقعها... بمعنى اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا كأساليب اتصال وبناء علاقات لا غير.
3. مؤسسات الأعمال الإلكترونية الشاملة: وهي مؤسسات متواجدة بصورة كاملة عبر الانترنت لتجري إدارتها بواسطتها...وهي تسمى بالمؤسسات الافتراضية، وهي معرضة لأرباح هائلة كما لخسائر القرصنة وغيرها.

### المطلب الأول: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية e-GRH

يمكن القول عن التسيير الإلكتروني هو ذلك "العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها، وأعمالها وهي تهتم : بالإنتاج ، الزبائن ، التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا طبعا تبعا لطبيعة المؤسسة"<sup>2</sup>.

وفي هذا الإطار "لم يعد يكفي أن يكون المدير ملما بثقافة الحاسب الآلي ، وإنما إلى جانب إدراك التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات ، البرامج، شبكة الاتصالات ، وكيفية التنسيق وإدماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملائمة للتنظيم"<sup>3</sup> ، وهذا النوع من التسيير يعتمد أساسا على نظام آلية المكاتب القائم على تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام بغرض سرعة إنجاز الأعمال ، ورفع الإنتاجية و كذا رفع بيانات التدقيق من خلال الفاكس ميل و البريد الإلكتروني ، المفكرة الإلكترونية، البريد الصوتي واجتماعات الفيديو الجماعية والاجتماع التلفزيوني، وكذا الناشر المكتبي... والجودة المستقاة من هذه المستندات والأساليب تساعد على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات، وفي هذا الخصوص صار النظام يتعامل بصورة أوتوماتيكية حيادية بمجرد توفر البيانات والمعلومات الكافية ما ينجر عنه تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> طوهرى فاطمة ، " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية" ، مذكرة ماستر ، جامعة وهران ، 2014/2015 ص 67

<sup>2</sup> شادلي شوقي ، " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" رسالة ماجستير -جامعة قاصدي مرباح- تخصص علوم اقتصادية، ورقلة، 2007-2008، ص103.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، ابراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص35.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

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

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

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

### المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني e-Recrutement

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

عموما إن "التوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل و شفاف وفي وقت لا يعرقل السير الحسن للمؤسسة ، ويؤدي بمقتضى شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة ؛ وهناك عدة مؤشرات تدل على مواطن النجاح وهي : مدة التوظيف، مدة شغل المنصب ، شفافية الإجراءات..."<sup>4</sup>.

ولا يتم ذلك إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ،على عملية التوظيف داخل المؤسسات "للقضاء على الحواجز البيروقراطية ، وإرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل ، وتحسين العلاقات بين المؤسسة

والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الانترنت ، عمال بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول ، ولزيادة التميز أي للمؤسسات فهي تستخدم نظم قائمة على الانترنت و الإعلان للإسراع من عمليات التوظيف"<sup>5</sup> ؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان القرني، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص104-118.

<sup>2</sup> Myriam Barni ,manager une equipe a distance ,Edition d'organisation ,Paris, 2003 , p53.

<sup>3</sup> مرال توتليان، "الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟"، المعهد العربي للتدريب و الفنون الاحصائية، لبنان، أيلول 2006، ص51.

<sup>4</sup> Annie Chemla-Lafay ,Opcite , p42.

<sup>5</sup> برايان هوينكنز، جيمس ماركهام، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" الترجمة خالد العامر، ط 1، مصر، 2006 دار الفاروق للنشر و التوزيع، ص173.

ويأخذ الإعلان في مثل هذه الحالة عدة صور: "الإعلان عن طريق المواقع الإلكترونية الجذابة ، أو صفحات الويب وكذا الإعلان في الشرائط العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة (الصوت والصورة).  
ويكمن دور هذه الإعلانات في "إطلاع الأفراد بكافة المعلومات التفصيلية عن الشركة ، طبيعة أعمالها، استراتيجياتها، خدماتها من جهة و معلومات عن الوظيفة من حيث مواصفاتها ،متطلباتها، الرواتب" من جهة أخرى<sup>1</sup> وهي مهمة جدا ومحفزة لاقتحام ميدان العمل في حالة توافقه مع الشروط أو الانصراف لغير دون تضييع الوقت.

وعموما يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعددة منها:

### 1. استهلاك وقت أقل في اتخاذ قرار التعيين:

تسمح مواقع التوظيف بالتواصل الفوري طوال فترة أربع وعشرون ساعة على مدار سبعة أيام في الأسبوع. يستطيع أصحاب العمل إرسال الوظيفة في أقل من عشرين دقيقة على موقع وظائف مثل دون حد أدنى لحجم الإعلان ليبدوا في الحصول على السير الذاتية في الحال. ويظل الإعلان مفعلا طوال ثلاثين يوما لتلقى السير الذاتية أول ما يأتي عبره الباحثون عن وظائف. وهذا ما يوضح الفارق بين إعلانات الوظائف التقليدية، فالصحف قد تنشر الإعلان بعد طلب نشره بشهر ولمدة يوم واحد أو قد يضطر المشغل الانتظار حتى تنتهي مدة الإعلان ليبدأ في جني ثماره بعد نشره في أحد مجلات أو الصحف الصناعية لمنطقة معينة. بالإضافة إلى أن التوظيف الإلكتروني أسرع بنسبة 70% من الطرق التقليدية وتبدأ دورة التوظيف التسارع في مرحلة تلي إرسال الإعلان من استلام السيرة الذاتية إلى فترة معلومات الاتصال وجريان العمل.

### 2. تخفيض تكلفة التوظيف:

إن تكلفة إرسال إعلان وظيفة أو البحث عن مرشحين يمكن أن تخفض الى 90% في حال استخدام الطرق التقليدية. فالإعلان على موقع مثل يبلغ حوالي 250 دولار والذي يمثل كفاءة في التكلفة حوالي 30% من الرسوم المرتبات السنوية التي يتحملها المشغلون أو التكلفة إعلانات الجرائد نفس المساحة والمدة.

### 3. الوصول إلى أكبر عدد من أصحاب الأعمال :

على عكس طرق التوظيف التقليدية التي غالبا ما تكون مقيدة بالدرجة الوظيفية، والجغرافيا وغيرها من المعايير، لدى مواقع التوظيف قاعدة بيانات نشطة لكافة المستويات الوظيفية والصناعات والأقاليم والتي يصرف عليه بسخاء لضمان تعدديتها وتحديثها بانتظام وباتساق وبجودة عالية. كما أن فرق تنمية الأعمال المتواجدة هنا وهناك تتأكد من أن المؤسسات التابعة قد تم تأسيسها، لتستمر هذه المواقع في الصدارة وأنها أول خيار للباحثين عن الوظائف وإنها تزار باستمرار.

### 4. أحدث أساليب التصفية :

إن أحدث أساليب الفرز تمكن أصحاب الشركات والمشغلين من الوصول إلى المرشح المناسب في سرعة فائقة باستخدام ما يقارب عشرين معيارا على الموقع والذي يتضمن محل الإقامة والمهارات والتعليم والدرجة الوظيفية والخبرة، الشيء الذي يزيد على نحو دراماتيكي كفاءة التوظيف الإلكتروني وجودة المرشحين المنتقين. ولسهولة

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع 2010،ص443.



## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

إدارة الاستبيانات يمكن استخدامها لإدارة اختبارات التقييم لإضافة مستوى آخر لأسلوب الانتقاء الموضوعي. كما تستطيع الأدوات التكنولوجية الحديثة إدخال أدوات بحث آلية والتي تبدأ بالعمل فور تثبيتها بالبحث في قاعدة البيانات على مدار اليوم طوال الأسبوع عن السير الذاتية التي تتطابق مع المواصفات التي ادخلها صاحب العمل.

### 5. فرصة تسويقية لأصحاب الأعمال :

يمكن لأصحاب الأعمال استخدام هذه الإعلانات لتعرض منتج الشركة الرئيسي ورؤيتها وقيمها للباحثين المرتقبين ليوقف المرشحون على حقيقة من يعملون لديهم وستشكل هذه التوصيفات القاعدة الأساسية للمتقدمين لإرسال أوراقهم.

### 6. الأدوات المعقدة للإدارة :

تتم إدارة عملية التوظيف بكاملها من موقع يتيح لصاحب العمل الإعلان عن المواقع الشاغرة واستقبال السير الذاتية، وإجراء المسح وترتيب الأولويات والاتصال بالمرشحين بشكل فردي أو جماعي والتأكد من الأنشطة المذكورة، كما سيتمكن الباحث عن العمل من متابعة طلبه في كل مرحلة يمر بها مما سيصقل خبرة الطرفين.

### 7. توافر السرية :

قد يفضل كل من صاحب العمل والباحث عن العمل السرية، فقد يرغب صاحب العمل البحث عبر قواعد المعلومات دون نشر إعلان نظراً لحساسية المنصب، أو نشر فرصة العمل هذه مع الإبقاء على سرية اسم الشركة، ونفس الأمر مع المتقدمين الذين قد يرسلون سيرتهم الذاتية مع عدم ذكر الاسم أو صاحب العمل الحالي.

### 8. الفرصة لاتخاذ المبادرة :

يتحكم كل من صاحب العمل والمشغل كلية في عملية التعيين عن طريق التوظيف الإلكتروني ويمكنهم الاتصال مباشرة بالمرشحين دون وسيط حتى يتمكن من فحص وتقييم واختيار المرشحين المطلوبين. وكالجالس على عجلة القيادة يستطيع صاحب العمل أن تكون له نظرة نافذة لطبيعة السوق وساحة المنافسة بالنسبة للمنصب المتاح لاختيار أنسب من يمكنه الاستمرار فيه.

### 9. تطوير قواعد البيانات :

يستطيع أصحاب العمل الاحتفاظ بسيرة ذاتية مميزة متواجدة على موقع معين ليبني بذلك قاعدة بيانات للأولويات تتكون من أشخاص ذو مواهب رائعة قد يحتاجونهم في المستقبل.

## ❖ عيوب التوظيف الإلكتروني:

1. لا يوجد تفاعل بين المرشح للوظيفة والشركة، وفي كثير من الأحيان يصعب علي المتقدم التواصل مع أحد ممثلي الشركة للاستفسار عن شيء.
2. قد لا ينجح الأمر كلياً حيث أن عيوب التكنولوجيا قد تُفسد الأمر أحياناً.
3. في كثير من الأحيان تكون المعلومات التي تضمها السير الذاتية غير صحيحة.
4. قد يستخدم أحدهم معلوماتك الشخصية في سيرتك الذاتية استخدام سيئ.

- بالرغم من بعض عيوب التوظيف الإلكتروني إلا أنه يُعتبر ثورة في عالم التوظيف حيث يُوفر الكثير من الجُهد والوقت والمال أيضاً ويُعتبر فعال ويخدم كلاً من الباحثين عن عمل وأصحاب الشركات أيضاً.

### الفرع الثالث: التكوين الإلكتروني e-Formation

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

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

"إن للتكوين الإلكتروني عدة مرادفات منها: التعلم الإلكتروني ، التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي، و التدريب الإلكتروني."

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

- رفع المقاييس التعليمية لكل فرد.

- ظهور طرق جديدة للتدريس.

- توسيع دائرة الاختيار نتيجة شدة التنوع.

وانطلاقا من مثل هذه الحقائق يمكن القول : أن التكوين الإلكتروني ما هو في الحقيقة إلا تكوين قائم على شبكة الحاسب الآلي، إذ يتلقى المتعلم مجموعة المواد ، والبرامج المدرجة عبر مواقع محددة لمؤسسات تعليمية معينة ، إذ تستفيد هذه الأخيرة من التغذية الراجعة ، سواء للتحسين والتطوير أو التغيير تماما حسب الظروف<sup>3</sup>.

وتعرفه Cisco Systems: "أيضا على أنه عملية التكوين والتدريب باستخدام شبكة الانترنت ، و يشترط وجود مختصين في هذا المجال ، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى الدرجة المطلوبة

<sup>1</sup> عبد الرحمان القري ، مرجع سابق، ص121-125.

<sup>2</sup> Tristan klein, Daniel Ratier, Rapport sur l'impact des TIC sur les conditions de travail, France, Fevrier 2012, p46.

<sup>3</sup> فاروق حريزي، " دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق اهداف استراتيجية التنمية البشرية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2010-2011، ص89.

## الفصل الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية أداء الموارد البشرية

من التطوير والتنمية، ويمنح فرصة التعلم الفردي من خلال جهاز المعلوماتي عبر الانترنت أو الإنترنت بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة.<sup>1</sup>

إذ يكمن مفتاح الكفاءة في فن الترابط والقدرة على إقامة العالقات عن طريق التكنولوجيا عن بعد، والتي تركز على المحتوى أكثر من الأداة ، ولا تظهر مثل هذه الخصائص إلا في التكوين عن بعد والذي يسهم في اندماج المجتمع فيما بينه عن طريق الإنترنت المفتوح على الخارج"<sup>2</sup> ونظرا لما يتميز به التكوين والتعلم عن بعد من : ملائمة بين كل من المحاضر والطالب ، المرونة ، التأثير والفاعلية ، الخيارات المتعددة في توصيل المادة الدراسية، التفاعل بين الطالب والمحاضر أو المدرب وكذا المساواة"<sup>3</sup>؛ فهو يوفر عدة فوائد منها:<sup>4</sup>

1. التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الموظفين.
2. يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى العملية التكوينية ، و الهدف منها جعله أكثر تمثال وموحدا في جميع أنحاء العالم.
3. جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المؤسسة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترقية والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.
4. الزيادة من فعالية العملية التكوينية حيث تسمح:
  - التكون خلال ساعات العمل.
  - إلغاء عامل الزمن بمتابعة الدروس في أي وقت.
  - التوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت<sup>5</sup>
  - إمكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب بما يتوافق مع أهداف الشركة.
5. يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة مع التدريب التقليدي ؛ كونه مشروع جديد يتوجب فيه التناغم في الإجراءات والتحفيز للموظفين.<sup>6</sup>
6. تكامل الوسائط في البنية التحتية لنظام التعلم الإلكتروني وسهولة تحديث مواد التعلم وتجاوز احتمالات الضياع.

<sup>1</sup> عبد الرحمان القرني، مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup> Philippe Gil , E-formation ,Dunod , 2eme edition , Paris , 2003, p180.

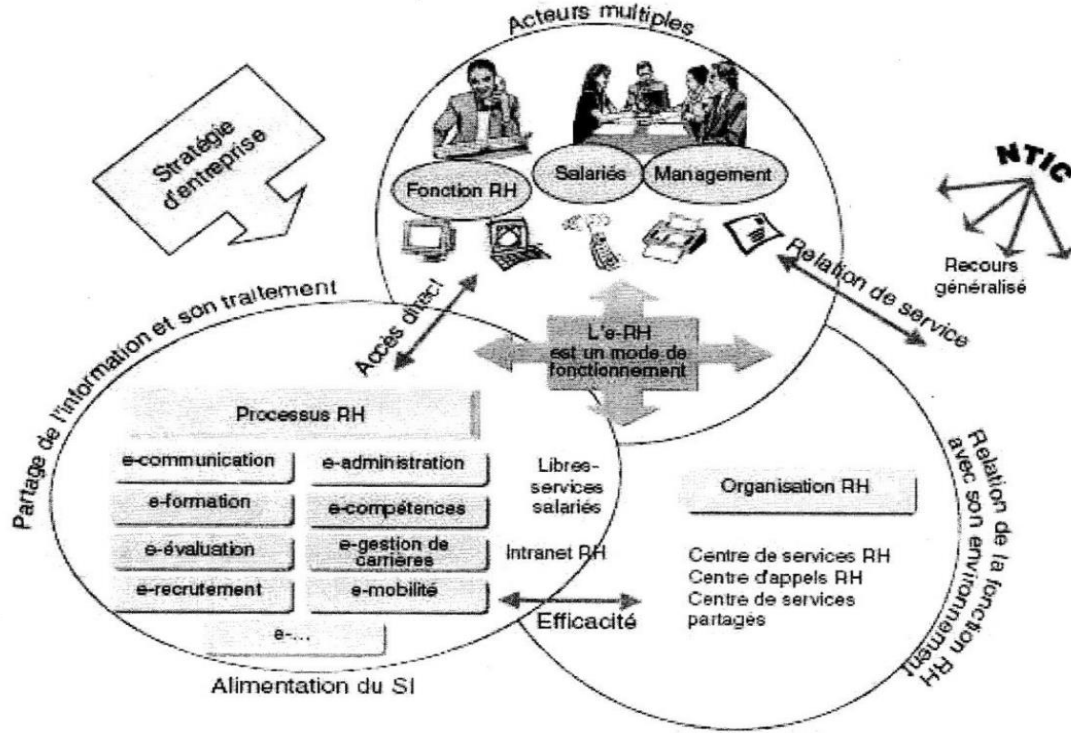
<sup>3</sup> فاروق حريزي، مرجع سابق، ص91.

<sup>4</sup> عبد الرحمان القرني، مرجع سابق، ص127.

<sup>5</sup> عبد الرحمان القرني، مرجع سابق، ص127.

<sup>6</sup> مرال توتليان، مرجع سابق، ص50.

الشكل رقم (II-6): مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية



المصدر: عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص120.

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

### خلاصة:

أدى التطور التكنولوجي السريع و حاجة المنظمات إلى السرعة في الانجاز و الدقة في الأداء إلى زيادة اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات, لما لها من دور فعال و رئيسي في تحسين أداء عاملها و خدماتها المقدمة, حيث سلطنا الضوء في هذا الفصل على الأداء الوظيفي بمفهومه و عناصره و العوامل المؤثرة فيه كما تطرقنا بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء الوظيفي الذي تحتاجه كل منظمة للاستفادة من العاملين بشكل سليم, و محاولة تحسين أدائهم للوصول إلى مستويات عالية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات التي زادت في فعالية المنظمات و في كفاءة أداء مواردها و من هذا المنطلق يبرز الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي , و هذا ما سنحاول إثباته في الإطار التطبيقي للدراسة.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدي لخضر وأثرها على أداء الموارد البشرية

تمهيد

تسعى البنوك الجزائرية للحصول على نظم المعلومات المتطورة من أجل خدمة أهدافها المسطرة والوصول إلى قمة الأداء إلا أن نظام المعلومات الفعال يحتاج إلى موارد مادية و بشرية كافية. ويعتبر الأداء عاملا مهما يجب على إدارة البنك متابعته وإعطائه الأولوية اللازمة من خلال تحسينه وقياسه والسعي إلى تطويره ومن أمثلة هذه البنوك بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( بدر ) الذي يتميز بقوة إنتشاره الجغرافي وكذلك قوة مركزه بين البنوك الأخرى , وذلك لما له من مؤهلات إقتصادية و كذلك التنوع في نشاطه وهذا أدى إلى حصوله على أكبر حصة في السوق المصرفية. لذلك قمنا بدراسة حالة بنك بدر لبلدية سيدي لخضر لتلمس واقع ومدى تطبيق المؤسسة للنظام المعلوماتي لتحسين أداء مواردها البشرية. وسنتناول من خلال هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: واقع إعتقاد بنك بدر على نظام المعلومات لتحسين أداء الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدى لخضر وأثرها على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم نظرة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبار أن دراستنا التطبيقية قد تمت بإحدى وكالات هذا البنك وذلك للإحاطة بأسباب الإنشاء و الهيكل التنظيمي والنشاطات لهذا البنك.

المطلب الأول : لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرع الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة وذلك بموجب مرسوم رقم 106-82 المؤرخ في 13 مارس 1982 والهدف الأساسي من إنشاء البنك هو تنمية القطاع الفلاحي والعمل على تربيته و كذلك دعم الصناعات التقليدية والحرفية، وطبقا لهذا عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تمويل المؤسسات الفلاحية سواء كانت مزارع تابعة للدولة و للتعاونيات أو مزارع القطاع الخاص أو قطاع الصيد البحري.

وبعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة رأس مالها 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم ومع بداية سنة 2000 إرتفع رأس مالها إلى 33 مليار دينار مقسمة إلى 3300 سهم مكتتبة من طرف الدولة وبعد قانون التخصيص أصبح بموجبه بنك الفلاحة و التنمية الريفية قادرا على القيام بجميع وظائف البنك التجاري فقام البنك بالتوسع الجغرافي ليغطي التراب الوطني بما يفوق 3000 وكالة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني : تعريف وكالة سيدى لخضر

تأسست وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية رقم 867 في سنة 1982 بسيدى لخضر حيث تحتل موقعا إستراتيجيا وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان الطريق رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس وعلى بعد 50 كلم من مركز الولاية. تجدر الإشارة إلى أن مقر الوكالة من البيانات الموروثة عن الإستعمار وكان فيها سابقا مقر للبنك الوطني الجزائري BNA ثم تحول إلى مقر لوكالة BADR وهي الوكالة الوحيدة على مستوى المنطقة , بإستثناء وكالة التنمية المحلية BDL بدائرة سيدى علي على بعد 10 كلم من دائرة سيدى لخضر .عدد العمال 22 موظف منهم العمال المؤقتين و 18 دائمين. وتقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغانم المحاورة لولاية شلف إلى بن عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>banque de l'agriculture et du developpement rural BADR, qui somme nous, 24\05\2020, www.badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/

<sup>2</sup> أفغلول فتيحة "، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة حالة بنك بدر سيدى لخضر "، مذكرة تخرج شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، مستغانم، سنة، 2013 ص 46



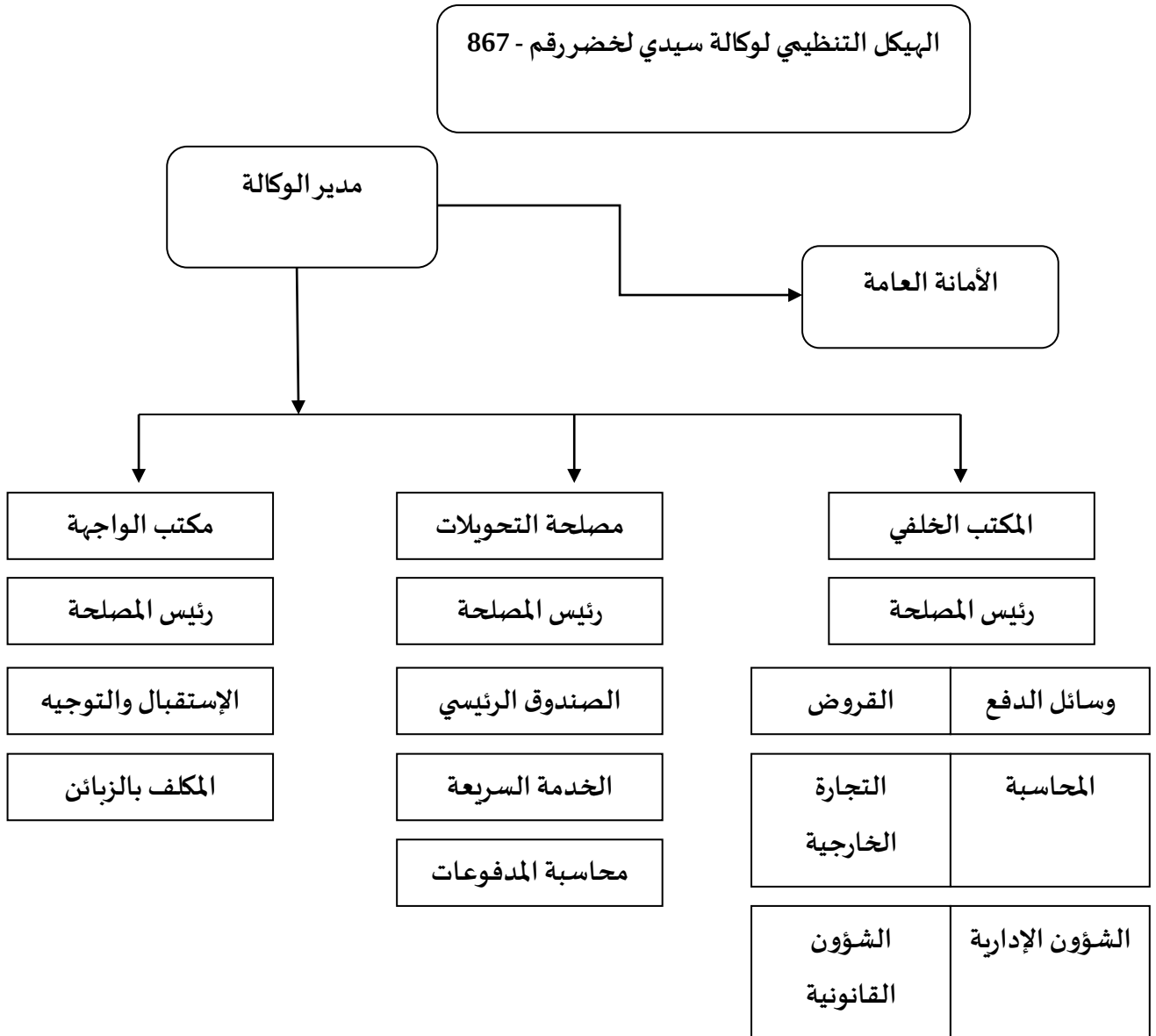
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدى لخضر وأثرها على أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لوكالة سيدى لخضر

يعد تنظيم الوكالة الركيزة الأساسية للتعبير عن حجمها وطبيعة نشاطها الذي تمارسه وأهمية الدور الذي تلعبه كمؤسسة , و بالتالي وضع الخطط التنظيمية بشكل سليم , و توزيع مختلف المهام بمختلف الكيفيات الملائمة لتوضيح العلاقات الوظيفية وتسلسل المسؤولية بين مختلف مصالح الوكالة يسهل عملية المراقبة والتقييم والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة سيدى لخضر:

الشكل رقم (III-1) : الهيكل التنظيمي لوكالة سيدى لخضر - 867



المصدر : هنوس سهام , "دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية", مذكرة ماستر, جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم, كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير, 2015-2016, ص42.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسبيدي لخضرو وأثرها على أداء الموارد البشرية

### الفرع الثاني: التعريف بمصالح الوكالة

1. المديرية: مسيرة من طرف مدير يختار نظرا لكفاءته وخبرته في الميدان, ولا يلحق ضررا بحياتهم المهنية ماعدا في حالة ارتكابهم خطأ مهنيا والمدير هو الذي يتولى تسيير برامج عمل البنك, وتنفيذ القرارات وهو يسعى دائما إلى لتحقيق الربح للبنك, مراقبة كافة المصالح و رسم إستراتيجية لبلوغ الأهداف المسطرة, السهر على تطبيق القانون الداخلي للوكالة.
2. نيابة المديرية: نائب المدير هذا أيضا هو السلطة الثانية بعد المدير العام بسبب تغيبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير والعمليات اللازمة لتسيير هياكل بدر ووسائله وأعماله سيراً عادياً.
3. الأمانة العامة: مسيرة من متخصص في الأمانة, تسجيل البريد الوارد والصادر وتسجيل ملاحظات عن البريد وتحويلها لدى المديرية العامة مع إشهار بالإستلام, حيث أن المدير العام يكون على علم بكل بريد صادر أو وارد في البنك والمكالمات الهاتفية.
4. مكتب الواجهة:
  - المشرف: يقوم بمراقبة العمال ويكون عملياً ومنظماً ومسيراً على أحسن وجه.
  - الإستقبال والتوجيه: توحيه الزبائن حسب متطلباتهم.
  - المكلف بالزبائن: إستقبال زبائن المؤسسات وتلبية مستحقاتهم وإستقبال الأفراد وتلبية متطلباتهم
  - مصلحة التحويلات: منح وتحويل المبالغ المالية من طرف لآخر.
  - الصندوق الرئيسي: سحب وإيداع المبالغ المالية.
  - الخدمة السريعة: تقدم خدمات سريعة للزبائن في حالة إيداع أو سحب الأموال.
5. المكتب الخلفي:
  - القروض: مسيرة من طرف مهندس وتتكفل بإستعمال الزبائن لطلب قرض فلاحى أو تجارى والموافقة طبعا تتم بعد أخذ إجراءات البنكية.
  - المحاسبة: متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز ودفع أجور العاملين.
  - التجارة الخارجية: تسهيل عمليات التجارة الخارجية مثل فتح الاعتمادات السندية والتحصيل المستندي.
  - الشؤون الإدارية: تتم هذه المصلحة بالشؤون التالية:
    - الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة وكذا الدورات المنظمة لأجلهم.
    - الإعلانات: الاحتياجات و الدعوات وغيرها من المهام الأخرى.
    - الأمن والأرشيف.
    - الشؤون القانونية: هذه المصلحة تتخصص في متابعة قانون النظام الداخلي للبنك, وهي المكلفة عن المنازعات القضائية أو الخارجية, وهي مسيرة من طرف خبير في المحاكم, ومن أهم وظائفها:
      - تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية.
      - تقدم التوجيهات والإستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسبيدي لخضر وأثرها على أداء الموارد البشرية

- الإشراف على فتح وغلق الحسابات.
- دراسة الملفات القانونية للأشخاص المعنوية والطبيعية وتسيير الحسابات .
- توقيع جميع عقود الرهن الحيازي ,والعقاري باسم ولحساب البنك .
- متابعة القروض المصدرة وإيجاد الحلول المطمئنة للإسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.

### المطلب الثالث : مهام ونشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- أدى توسيع فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى توسيع وظائفه ومهامه ويمكن تلخيص هذه المهام في ما يلي:
- منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي .
  - يساهم في جمع الادخار الوطني.
  - يقبل الودائع الجارية أو الأجل من أي شخص مادي أو معنوي.
  - يقوم بكل الأنشطة الممهدة للزراعة والصناعة الزراعية.
  - يمول المشاريع الزراعية المختلفة.
  - يساهم في تطبيق المخططات الفلاحية .
  - تنفيذ سياسة الائتمان قصيرة الأجل وفقا للقواعد الضابطة للمجال المصرفي.

### المبحث الثاني : واقع اعتماد بنك BADR على نظام معلومات كمحدد نحو تحسين أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>

عمدت البنوك إلى استعمال مختلف أنواع نظم المعلومات سعيا وراء السرعة في أداء العمليات وتخفيض الجهد البشري والعمل على الرفع من أداء العاملين .حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى واقع تطبيق نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية في البنك.

### المطلب الأول : واقع تطبيق طرق تقييم الأداء في البنك

#### الفرع الأول : أهداف تقييم أداء العاملين في البنك

لتقييم أداء العاملين أهداف تعود بالفائدة على المؤسسة و من أهمها:

1. توفير ملاحظات عن أداء العاملين.
2. التعرف على احتياجات الموظف للتدريب.
3. تشكيل أساس للقرارات الشخصية : زيادة الرواتب , والترقيات والإجراءات التأديبية ...إلخ.

<sup>1</sup> هنوس سهام , "دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية", مذكرة ماستر جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم, كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير, 2015-2016, ص46.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسبيدي لخضرو وأثرها على أداء الموارد البشرية

4. هو وسيلة تهدف إلى تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية , ودفعهم الى تطوير وتحسين أداءهم .وبالتالي رفع من الكفاءة الإنتاجية للوكالة.
5. التعرف على أسباب تأخر العمل عن المقياس المحدد له وأي مشاكل تواجه العاملين ومناقشة الحلول المقترحة لهذه المشاكل.
6. اعتماد الحياد المهني البحث في التقييم من أجل تحقيق الإنصاف والعدل للعاملين.
7. تجنب الآراء الشخصية في تقييم العاملين.
8. تسهيل الإتصال بين العاملين والإدارة.
9. التحقق من صحة تقنيات الإختيار وسياسات الموارد البشرية لتلبية متطلبات تكافؤ فرص العمل أي الشخص المناسب في المكان المناسب.

### الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء في البنك

1. تقييم الأداء المخطط : يتم تحديد أهداف معينة يجب أن يحققها كل عامل خلال فترة زمنية معينة, ثم يقارن الأداء الفعلي لموظفي الوكالة خلال هذه الفترة الزمنية مع الأهداف التي تم تحديدها. هذه المقارنة تمكن الوكالة من إيجاد الإنحرافات في أداء العاملين عن الأداء المطلوب منهم ويساعدها على ترتيب العاملين وفقا لأدائهم وتحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب وتطوير ومن يجب ترقيته لمنصب وظيفي أعلى.
2. تقييم الأداء بالأحداث الحرجة : فهذه الطريقة يقيم أداء العاملين وفق سلوكياتهم , حيث تسجل الأحداث الرئيسية التي تطرأ على أداء العامل سواء كانت إيجابية أو سلبية وذلك خلال فترة زمنية معينة وبناء على هذه الأحداث يتم تقييم العامل.
3. تقييم الأداء بقائمة الإختيار : يتم إعداد قائمة من العبارات التي تتعلق بسلوك العامل وطريقة أدائه المهمات. يضع المدير إشارة بجانب العبارة التي تعبر عن صفة معينة يملكها العامل.
4. تقييم الأداء بالتدرج البياني : يقاس أداء العامل وفقا لمجموعة من المعايير مثل المظهر, الإلتزام بالعمل والتعاون مع الزملاء في العمل, ويعطى الموظف درجة لكل معيار تراوح بين 1 و 5 وتمثل الدرجة 1 أقل درجة في التقييم, ويعطى وزن معين لكل معيار من المعايير, وكلما كبر وزن المعيار دل ذلك على أهمية هذا المعيار ثم تضرب درجة التقييم المعيار بوزن المعيار وتجمع النتائج لجميع المعايير لتظهر بالنهاية درجة معينة في التقييم للموظف.

### المطلب الثاني : واقع تطبيق نظام المعلومات في البنك

#### الفرع الأول : وصف نظم المعلومات البنكية

لا يختلف نظام المعلومات البنكي عن أي نظام في أجزائه الثلاثة المدخلات، العمليات والمخرجات، يضاف إليها التغذية الراجعة الاستراتيجية وهو ما سنبينه في ما يلي :

1. مدخلات النظام : ويتكون من:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسبيدي لخضرو وأثرها على أداء الموارد البشرية

- نظم معالجة البيانات (نظم معالجة العمليات): و دور هذا النظام يتمثل في جمع البيانات والمعلومات للقيام بالأعمال المعتادة في البنك كعمليات الإيداع والسحب، فتح وإغلاق الحسابات، دفع الفواتير والمحاسبة والكفالات والاعتمادات وغيرها من العمليات الروتينية وتعتبر هذه السجلات مهمة في توثيق الأنشطة التي يقوم بها البنك ، كما أن هذه السجلات يجب تحليلها وتبسيطها وتلخيصها لتسهيل فهمها من قبل المستخدم النهائي للنظام.
- نظم البحث البنكي: يعتبر نظاما فرعيا من أنظمة معلومات البنك مهمته إعداد دراسات وبحوث عن عملاء البنك وهذه البحوث تعمل على تحقيق أهداف البنك وهو ما يستوجب إعداد فريق البحث وأدواته وكذلك عينة البحث وبعد المعالجة تحصل على مدخلات نظام معلومات البنكي.
- نظم مخبرات المصرف: وهو جزء من النظام الشامل للبنوك مهمته تجميع البيانات على البنوك المنافسة، تتميز هذه البيانات بالسرية وتعدده بأهم جوانب البنوك المنافسة كالمركز المالي الجودة التي تتمتع بها خدمات هذه البنوك، تسهيلات العملاء وحوافز الموظفين وغيرها من البيانات المهمة عن البنوك وطريقة جمع البيانات فيحصل عليها البنك إما بالبيانات التي قام البنك المنافس بنشرها أو تنشئها جهة أخرى عنه دولية أو محلية أو في المعارض أو حتى الزيارات الميدانية وفتح حساب لدى البنوك المنافسة أو ربما القيام بمعاملات بنكية عن طريق البنك المنافس وغيرها من الأدوات الممكنة.
- 2. عمليات النظام: وهي المعالجة للمدخلات للتحويل إلى مخرجات أو هي تحويل البيانات الخام لمعلومات يمكن الاستفادة منها عن طريق جمع، ترتيب، تصنيف، فرز ، حساب وحفظ البيانات.
- 3. مخرجات النظام: تتمثل مخرجات النظام في المعلومات والتقارير والرسومات البيانية والتوزيعات التكرارية... إلخ. وتوزع هذه المخرجات على فروع البنك وتقسيماته الإدارية.

### الفرع الثاني: مراحل استعمال الحاسوب في الأنشطة البنكية

ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل رئيسية:

1. المرحلة الأولى: استخدام الحاسب في الأعمال اليومية  
أستعمل الحاسب في البداية في الأغراض والأعمال اليومية كحساب الفوائد البنكية أو قيود اليومية والحسابات الجارية ، واستعملت كذلك في تداول المعلومات والغرض منه السرعة في إنجاز الأعمال مما يوفر الوقت والجهد إلا أن هذه المرحلة تميزت بالاستخدام الجزئي للحاسوب في بعض العمليات وبشكل محدود . وعموما كان ينظر للحاسب على أنه آلة تساعد في العمل المحاسبي داخل المصرف، وهو ما يمكن أن نقول بأنه تغيير الدفاتر الرئيسية إلى سجلات إلكترونية، وكان سائدا في هذه المرحلة أن العمل بالحاسوب ليس ذا جدوى إلا في البنوك كبيرة الحجم، كما أن هذه المرحلة تميزت بعدم استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال مما لم يظهر تغيرات ملموسة في أداء العمل البنكي.
2. المرحلة الثانية: استخدام الحاسب في ترشيد القرارات البنكية  
أدت التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي إلى سعي البنوك في زيادة الارتباط بعملائه، ولن يتحقق هذا إلا من خلال وجود ملف خاص بكل عملاء المصرف في حاسب البنك وهذا ما يضمن تحليلا أفضل للمركز المالي

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدى لخضرو وأثرها على أداء الموارد البشرية

- للعملاء، كما تم الاعتماد على الحاسب في الرقابة على الخطط وإدارة محفظة الأوراق المالية. وهكذا فإن هذه المرحلة تميزت بتحسين عملية صناعة القرارات البنكية وهذا من خلال:
- زيادة مساهمة التطبيق الإلكتروني لتشغيل البيانات في البنك.
- الربط بين أنظمة المعلومات الفرعية بما يسمى سجلات قاعدة المعلومات الأساسية.
- إعداد التقارير الدورية بجهد وتكلفة أقل.
- السعي إلى تصميم نظام التكاليف البنكية ويتحقق بتحليل مكونات النشاط البنكي وتحديد التكاليف وربحية المركز المالي للعملاء والخدمات البنكية.
- أدى استعمال التطبيقات الإلكترونية خلال هذه المرحلة إلى تبسيط الإجراءات البنكية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء
- وقد ساعد في تحقيق هذه الإنجازات التقدم التكنولوجي والاستخدام المكثف للحاسوب في البنوك واستخدام أجهزة حاسوب أكثر تقدماً مما أدى إلى زيادة طاقة التخزين وتطوير الاسطوانات الممغنطة وغيرها.

### 3. المرحلة الثالثة : استخدام الحاسب في نظم المعلومات البنكية

- تميزت هذه المرحلة بتحويلات كبيرة في العمل البنكي فقد استخدمت نظم المعلومات في جميع فروع العمل المصرفي وهذا التحول نتيجة:
- التقدم في تكنولوجيا المعلومات مما مكن من تطوير أجهزة جديدة للحاسبات تتميز بأدائها المتميز وانخفاض تكلفتها مما أثر إيجابياً في زيادة الطاقة الإنتاجية للوحدات المصرفية إضافة إلى تخفيض العمل المصرفي.
  - تنوع الخدمات المصرفية وزيادة الطلب عليها وذلك لنمو الثروات وزيادة الموارد والوعي المصرفي للعملاء.
  - زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات البنكية مما أدى بالبنوك إلى استعمال النظم الفورية للمعلومات On Line Real Time Systems بما يساهم في استعمال البيانات بأكثر سرعة لتكون متاحة الفروع البنك، كما استعملت قواعد البيانات الواسعة التي تضم كلا من سجلات العملاء والحسابات والفروع كما ساهمت نظم المعلومات أكثر في اتخاذ القرارات المصرفية. و استحدثت خدمات جديدة كأداء الخدمات عن بعد Remote Banking في أي مكان في المحلات أو السيارات أو حتى المنازل كما استخدمت البطاقات الائتمانية ذات القبول العالمي.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة الاستطلاعية حول نظام المعلومات وعلاقته بأداء الموارد البشرية في البنك.

كانت نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي :

- يستعمل بنك " BADR " برنامج ( Sybu System ) وكل بنك يستعمل برنامج خاص به فالبنوك " CPA - BNA " تستعمل برنامج (Delta-Bank) .

❖ تعريف ( Sybu System ) : وهو نظام بنكي متكامل للقيام بمختلف المهام والأعمال البنكية ومن خلاله أصبحت الأعمال البنكية محوسبة , يتميز نظام المعلومات Sybu بأنه نظام مرجعي موحد ويقدم مجموعة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدى لخضر وأثرها على أداء الموارد البشرية

- واسعة من التطبيقات من أجل تسريع العمليات المصرفية وبالتالي زيادة رضا عملاء البنك ، كما يعمل Sybu System للسيطرة على التكاليف وتخفيضها والعمل على الحد من المخاطر المختلفة وهو قادر على ربط مختلف الوكالات التابعة للبنك في شبكة موحدة<sup>1</sup>.
- السبب الرئيسي في إتجاه البنوك إلى إستعمال نظام المعلومات حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والاتصال بين المستخدمين، إشتداد المنافسة، السعي إلى التطوير المستمر.
  - لا يمكن لكافة موظفي البنك الإطلاع على كل المعلومات في البنك، حيث يوجد لكل موظف نطاق للصلاحيات من خلاله دخوله لنظام المعلومات فلا يمكن للموظف الدخول لمعلومات خارج إختصاصه.
  - إن نظام المعلومات في البنك يعمل بنظام تشفير حيث يستعمل إسم المستخدم وكلمة المرور وهذا للتأكد من هوية المطلع على المعلومات ، وضمان عدم إستخدام النظام من الأشخاص الغير مخول لهم الإطلاع عليها وذلك لحماية معلومات العملاء.
  - إن نظام المعلومات في البنك يصاب بأعطاب توقف العمل وهذا في حالات نادرة وهنا يتم الإستعانة بمهندس مختص ترسله الإدارة الجهوية للبنك لمعالجة الأعطاب الحاصلة في النظام.
  - لا يمكن تغيير المعلومات من الأشخاص غير المخول لهم بتغييرها لأن نظام التشفير الموجود في البنك لا يعطي صلاحية تغيير المعلومات إلا للأشخاص المخول لهم بذلك. وبالتالي تكون هناك حماية للمعلومات من التخريب.
  - أكثر المخاطر على نظام المعلومات تكون من داخل البنك وذلك من خلال الإستخدام السيئ لنظام المعلومات بمختلف أشكاله لأن الموظفين أكثر دراية بنقاط القوة والضعف في هذا النظام وكذلك لهم القدرة للوصول للمعلومات وبالتالي تغييرها أو تدميرها إن لم يكونوا أمناء. ومن خارج البنك أي مخاطر قادمة من جهة ليس لهم علاقة مباشرة بالبنك كقراصنة المعلومات والمنافسين الذين يريدون معلومات سرية عن البنك لا يحق لهم الإطلاع عليها ويدخل في ذلك أيضا الزلازل والبراكين والكوارث الطبيعية التي قد تدمر المعلومات داخل البنك. و لذلك على البنوك التوعية بالإستخدام الصحيح والتعامل الأمثل لنظام المعلومات مما يحقق الأمن للنظام.
  - توفر المعلومات يرفع من مستوى الأداء وهذا يظهر أهمية نظام المعلومات في تحسين الأداء البشري، ويرفع من مردودية العمل في البنك.
  - المسؤول الأول عن التقييم في الوكالة هو المدير والمسؤول الثاني بعد المدير هو ممثل العمال (الفرع النقابي).
  - يقيم العامل بصفة دورية وذلك إما تقييم شهري أي كل شهر على أساس : كمية العمل وإتقان العمل، الغيابات و المواظبة و الإنضباط . و إما سنوي أي آخر السنة على أساس : إتقان العمل ، السلوك الشخصي والمواظبة والإنضباط، المهارة في العمل والتعاون مع الآخرين والمعاملة ، المبادرة والإمام

<sup>1</sup>هنوس سهام مرجع سبق ذكره ص50

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدي لخضرو وأثرها على أداء الموارد البشرية

بواجبات العمل. ويكون التقييم منقط على 20 نقطة بحيث إذا كانت النقاط المحصل عليها من 13 إلى 20 فهناك ترقية وتحفيزات للعمال وهذا ما يساهم في تحسين أداء العمال.

- يكمن دور نظام المعلومات بأداء المورد البشري داخل البنك :

1. اتخاذ القرارات
2. يساعد على تسهيل العمل من خلال اللجوء إلى قاعدة البيانات المخزنة في الكمبيوتر.
3. يساعد على تقييم العمال وهو أيضا يعد حافز للتحسين.
4. سرعة تداول المعلومات بين العمال.
5. تساعد نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية داخل البنك فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة.
6. يساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل الوكالة أي أن هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدي لخضر وأثرها على أداء الموارد البشرية

### خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية لبنك "BADR" تبين لنا أنه يستخدم برنامج Sybu وهو برنامج يستعمل لإدارة ومعالجة المعلومات البنكية. كما أن النظام المعلومات أثر مباشر على تحسين أداء الموارد البشرية إذا كان نظام المعلومات يتمتع بالكفاءة والفعالية اللازمة. وإستخلاصا لهذه الدراسة نجد بأن كلما كان نظام المعلوماتي في البنك كان هناك أداء فعال وعليه فيمكن القول بأن العلاقة التي تربط النظام المعلوماتي والأداء هي علاقة طردية لذا يجب على إدارة البنك الأخذ بعين الإعتبار التقاط التالية :

- دراسة مشاكل العمال .
- الإستغلال العقلاني للموارد البشرية المتاحة وذلك بتخصيص لها وسائل وتحفيزات
- تقييم أداء العامل على حسب النتائج التي حققها
- وفرة التكنولوجيا والإعلام والإتصال.

# الخاتمة

## الخاتمة :

إن التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان في الحقيقة تمهيدا لظهور فترة أخرى أرقى وأسعى من سابقتها أصطلح على تسميتها بعصر المعلومات و المعرفة أو بعصر ما بعد الصناعة، عصر تحقق فيه من التطور و التقدم في المجال التكنولوجي خاصة في مجال معالجة المعلومات وبنها عن طريق وسائل الاتصال ما يتضاءل أمامه كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة حيث وظفت فيه تكنولوجيات عالية التقنية) تكنولوجية المعلومات (بشكل قوى ومكثف وغير مسبوق. فالمعلومة ثروة لا بد من تداولها وانتقالها عن طريق وسائل الاتصال بمختلف أنواعها وأشكالها، فأى إدارة في عصرنا الحالي هي إدارة إلكترونية قائمة على وسائل جد متطورة وسريعة في القيام بالوظائف والأعمال، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها النجاح أو التقدم بدون وجود نظام معلومات يعتمد على الدقة والسرعة خاصة في ظل التغيرات المتسارعة وهذا ما دفع الكثير من المؤسسات إلى تغيير طريقتها في العمل. كما أن التطور الذي شهدته المؤسسات هو نتيجة تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت وبشكل كبير في نجاح المؤسسات وتطورها من خلال توفير الوقت وتقليص النفقات وغيرها من المزايا، كما أنها سمحت برصد ومعالجة، وتوزيع المعلومات على اختلاف أنواعها ومصادرها وقد أدت هذه التكنولوجيا إلى طريقة عمل جديدة سهلت وجود ما يعرف بمجتمع المعلومات الذي مس جميع المجالات سواء كانت سياسية أو اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وباعتبار أن المؤسسة نسق من أنساق المجتمع فهي تأثر وتتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية. ومن أهم العوامل المساهمة في تطور المؤسسات إضافة إلى ما سبق هو كيفية استيعاب وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات العصر الذي يشهد العديد من التحولات لذا كان لا بد من تكوين الكوادر البشرية لاستخداماتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة مع التطور المتزايد لوسائل الاتصال والنظم الرقمية في مجال تخزين المعلومات ومعالجتها لاستخدامها في عملية إدارة الموارد البشرية وإتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين، جزء نظري و آخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثم تعرضنا إلى إدارة الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية اداء الموارد البشرية

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في اشكاليته و الإحاطة به من جوانبه المختلفة من خلال دراسة ميدانية، و قد اخترنا " بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR" لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

إختبار الفرضيات:

1- إن أسس تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتفق على كونها المصدر الرئيسي لتزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة التي يعتمدون عليها في التوصل إلى القرارات الصائبة. ولقد أفادت نتائج الفصل النظري والتطبيقي بما يلي:

أ- أصبح هناك إتفاق على أهمية المعلومات ودورها المؤثر في صناعة القرار لذلك تعتبر المعلومات موردا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- يتكون نظام المعلومات من مجموعة من العناصر التي يمكن إجمالها في الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، البرمجيات وقواعد البيانات.

ج- يواجه نظام المعلومات العديد من التحديات ومن أهمها التطور التكنولوجي المتسارع وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن وقلة العمالة المدربة وكذلك تحدي التحديث المستمر لنظام المعلومات في ظل التكلفة المرتفعة كما يجب توفير حالة من القبول العام لنظام المعلومات في المؤسسة.

د- يتميز هذا العصر بالسرعة والتطور الهائل مما إستدعى إستخدام تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على الفرص وإستغلالها وهو ما يستلزم سرعة إتخاذ القرار.

2. يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة و فعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري وتنمية أدائه بالمؤسسة بكفاءة عالية

أ- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية نشاط تبحث المؤسسة من ورائه توفير اليد العاملة الصالحة و تقوية جهود أعضائها و تدريبها وإتاحة الفرص لتمكنها من الحصول على المعرفة و الخبرة إلى جانب تقييم العاملين للحكم على منجزات العاملين و مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء و كذلك تنمية أدائهم.

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

3. إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو ناتج عن إحتياج المؤسسة له وذلك من أجل الرفع من أداء مواردها البشرية وبالتالي رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.

أ- من خلال النتائج المسابقة فقد كشفت أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية وبصفة خاصة بنك الفلاحة والتنمية BADR أن بداية تطبيقاته كانت بمقتضى مرسوم وضع للمؤسسة في إطار إعادة هيكلتها و إعتماها على نظام إقتصاد السوق، و لكن وبعد فترة من تطيقه وتمتع المؤسسة بنوع من الإستقلالية في التخطيط والتسيير تبين أن إستعمال وتطبيق هذه التكنولوجيا ضرورة لا بد منها ، فهي تساعد في تقييم أداء العاملين فيها كما تمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما تعلق بأداء المورد البشري بها ومحاولة تنمية وتحسين أداء هذا الأخير.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في مالي:

1. إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء العمال ، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية. كم أن التقييم و عرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و العاملين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديا في المستقبل. وفي الغالب يكون الهدف أجل صرف الحوافز و المكافآت والترقيات.
2. يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك العاملين و صفاتهم الشخصية، من أدب و مثابرة و روح المسؤولية، و لكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء، ذلك أن البنك يود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجياته.
3. يعتبر نظام المعلومات كأداة تقييم لوظيفة الموارد المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة و يوفر نظام المعلومات الجهد العقلي للفرد و تفادي تكرار نفس العمل بالإضافة إلى السرعة ، والدقة في الأداء.
4. عنصر نظام المعلومات ضروري و محتم على المؤسسة القيام به فمن خلاله يمكن إيصال المعلومات في الوقت المناسب ما بين مختلف العناصر الإدارية .
5. ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء المورد البشري فهي تحفز العاملين في المؤسسة و تساعدهم على القيام بأعمالهم، فبفضل هذه التكنولوجيا أصبحت المعلومة تنتقل بطريقة سريعة و سلسلة داخل المؤسسة.
6. ساهم نظام المعلومات بشكل فعال في الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية أهمها :
  - أ- وضع الخطط الإستراتيجية لقوة العمل
  - ب- بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المؤسسة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه و وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة .
  - ج- تنظيم شؤون العاملين الإدارية و الإجرائية كالأجازات، التعيين، الترقية ...
  - د- تفعيل عملية تقييم أداء العاملين من خلال توفير المعلومات الخاصة بكل عامل.
  - هـ- نظام المعلومات يرفع من الأداء من خلال زيادة جودة العمليات و سرعة القيام بها و تحسين عملية الاتصال في البنك.

الإقتراحات والتوصيات:

1. المؤسسات الجزائرية مطالبة بمواكبة التطورات الحاصلة، والعمل على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي مسّت جميع جوانب الحياة.
2. ضرورة استحداث وحدات وأقسام متخصصة بأمور تكنولوجيا المعلومات والاتصال لغرض المتابعة والتطوير وتحسينها باستمرار.
3. تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنها ليست تحدّي بقدر ما هي أداة فعّالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم، فالإنسان بطبعه عدو لما يجهل خاصة وأنّ التكنولوجيا عادة تعني التغيير.
4. ضرورة إجراء دورات تدريبية وتطبيقية بهدف زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية، بما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة تطوّرها السريع.

## قائمة المراجع :

### باللغة العربية:

#### \*الكتب:

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية ، ط1, الأردن, دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2000 .
2. إبراهيم سلطان , نظم المعلومات الإدارية , ط1, الإسكندرية , الدار الجامعية , 2005.
3. أحمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21, ط1, الاسكندرية , مصر, مكتبة الانجلو المصرية 2000.
4. أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكيات و أدوات البحث التطبيقي), ب ط , بيروت , دار النهضة العربية , سنة 1983.
5. د أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 2004.
6. أشرف السعيد احمد , تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات, ط1, القاهرة ,مصر, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, 2013 .
7. الخزامي عبد الحكيم, تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين, ط1, الرياض, مكتبة الساعي للنشر و التوزيع, 1999.
8. د. بوحنية قوي ، " تنمية الموارد البشرية – في ظل العولمة و مجتمع المعلومات " ، ط1, عمان , الأردن, مركز الكتاب الأكاديمي ، 1428هـ/2008.
9. برايان هوبنكتر, جيمس ماركهام, الترجمة خالد العامر بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية, ط1, مصر, دار الفاروق للنشر و التوزيع, 2006.
10. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية ، ط2 , القاهرة، دار النهضة العربية, 1994.
11. طاهر محمود الكلالدة, الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية , ب ط, الاردن, دار اليازوري للنشر و التوزيع , 2011.
12. حسن ابراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, ط1, لبنان, دار النهضة العربية, 2002.
13. رياض حامد دباغ , تقنيات المعلومات الإدارية , ط1, عمان الأردن ,دار وائل للنشر, سنة 2001.
14. سعاد نائف أرنووط، " إدارة الموارد البشرية" ، ب ط , عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001.
15. سنان الموسوي، " إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها" ، ب ط, عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2004.
16. سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان سنة 1999
17. سونيا محمد البكري، على عبد مسلم، مقدمة نظم المعلومات الإدارية، ط1, الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1990.

18. سونيا محمد البكري, ابراهيم سلطان, نظم المعلومات الإدارية , ط 1, الإسكندرية, مصر, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, 2001.
19. عامر إبراهيم قنديلجي, علاء الدين عبد القادر الجباني, نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات, ط 1, عمان الأردن, دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, 2005.
20. عبد الباري إبراهيم درة, زهير نعيم الصباغ, غدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين, ط 1, الأردن, دار وائل للنشر و التوزيع, 2010.
21. عبد المحسن عبد الجودة, إدارة الموارد البشرية, دار النشر غير مسجلة, القاهرة مصر, 2002.
22. عايدة سيد خطاب, " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية", الطبعة الثانية, القاهرة, مصر, مكتبة جامعة عين شمس, 1999.
23. عبد الحميد عبد الفتاح مغربي, المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية, ط 1, القاهرة مصر, المكتبة العصرية, 2007, .
24. علي محمد ربابعة, "إدارة الموارد البشرية, تخصص نظم المعلومات الإدارية", ط 1, عمان, دار الصفاء للنشر و التوزيع, 2003.
25. علي السليبي, " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية", ب ط, القاهرة, مصر, دار وائل للنشر والتوزيع, 2001.
26. عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-, ط 1, الأردن, دار وائل للنشر و التوزيع, 2005.
27. فؤاد أبو إسماعيل, إدارة الأفراد, مدخل سلوكي وظيفي, ب ط, القاهرة, مصر, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, 1997.
28. قنديلجي, عامر السامرائي, إيمان فاضل, "تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها", ط 1, عمان, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, 2002.
29. نزار عوني, إدارة الموارد البشرية وتنميتها الطبعة الأولى, عمان, الاردن, دار دجلة ناشرون وموزعون, 2015 .
30. محمد سعد سلطان, إدارة الموارد البشرية, ب ط, بيروت, لبنان, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, 1993 .
31. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح " إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي", ط 1, عمان, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, 2006.
32. معالي نهيم حيدر, "نظام المعلومات الإدارية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", ط 1, الاسكندرية, الدار الجامعية, سنة 2002.
33. مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد), ط 3, عمان, الأردن, دار الشروق, 1996.
34. منال محمد الكردي, جلال إبراهيم العيد, مقدمة في نظم المعلومات الإدارية, ط 1, الإسكندرية, دار الجامعية الجديدة, 2003.



35. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2010.
36. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الجزائر، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004.
37. د. يحيى مصطفى حلي، نظم المعلومات و الحسبات الإلكترونية، ط1، القاهرة، مصر مطابع لوتس للطباعة، 1998.
38. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006 .
39. يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر ، 2006.

#### \*المذكرات و الأطروحات:

1. أسماء بودراف، استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي و أثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015.
2. إسماعيل منصارية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، مسيلة ، سنة 2004.
3. أفغول فتيحة ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر ، مذكرة تخرج شهادة ماستر ، سنة ، 2013 .
4. بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، 2005-2006.
5. سارة قرني، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء المهني لدى العاملين في المؤسسات العمومية، ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014.
6. شاذلي شوقي، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
7. عبد الرحمان القرني، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
8. علا أحمد عبد الهادي الزعانين ، "أثر التحول في نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في وزارة المالية الفلسطينية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، تخصص محاسبة وتمويل ، غزة، 2007.
9. غسان عيسى العمري ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية" رسالة دكتوراه ، جامعة الأردن، الأردن، 2004.
10. فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية في الجزائر -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، سطيف، 2010-2011.

11. فدوى محمد رمضان، "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير محافظات قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، غزة 2009.
12. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة 2006.
13. مرال توتليان، الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب و الفنون الاحصائية، لبنان، أيلول 2006.
14. مشعلي بلال، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة جالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق و البلاستيك"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سطيف، 2010-2011.
15. كروش أسماء، غياط خولة "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح" مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة ورقلة الجزائر 2017/2018 .
16. طويهي فاطمة، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2014/2015 ص 67
17. شادلي شوقي، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -جامعة قاصدي مرباح-تخصص علوم اقتصادية، ورقلة، 2007-2008
18. نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة-نودج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا 2004 – 2005 .
19. نوفل حديد، "تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007.
20. هنوس سهام، "دور نظام المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، 2015-2016، ص 42.
21. يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، 2005.

#### \*المجلات:

- 1.العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012

2. آمال بن شمسة، مقارنة بين تكوين الكفاءات و تحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص:ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة عنابة.2011
3. حسين محمد أحمد عبد الباسط ، "التطبيقات والأساليب الناجحة لإستخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا"، مجلة التعليم بالأنترنت، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، العدد الخامس، مصر، مارس 2005.
4. علي عماري، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
5. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات(دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية بدمشق) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق، سوريا 2010

#### \*الملتقيات:

1. بوجميل أحمد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية حول أداء الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 .
2. سعيد عيمر، التكوين الالكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة خنشلة، نوفمبر 2005.
3. بن عمومة همامة و أوثن ريمة، أثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التنمية في الجزائر، المؤتمر العربي الدولي السادس حول تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لمواكبة التطور والإبداع، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، المملكة المغربية، 31 أكتوبر 2013.
4. صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) "، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 10- 9 مارس 2004.
5. عبد الله عبد الدائم وآخرون، "تنمية الموارد البشرية: بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي" الكويت، دار الرازي، نوفمبر 1987
6. نورة قنيفة وأسماء قرشوش ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بين المعطى الواقعي والمنتظر علميا ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014 .

#### باللغات الاجنبية :

#### \* الكتب:

1. MICHAEL Armstrong, Performance management: key strategies and practical guidelines, thomsonshore inc, 3 rd ed, United states, 2006.

---

2. Myriam Barni ,manager une equipe a distance ,Edition d'organisation ,Paris ,2003  
Philippe Gil , E-formation ,Dunod , 2eme edition , Paris , 2003.

\*المذكرات والأطروحات:

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

\*الملتقيات:

1.Mohammad Suleiman Mohammad Jaradat and Houari Maaradj, Integration of learning and  
knowledge management ,congrès scientifique international sur la performance des  
organizations et gouvernement, université Ouargla, Algerie,8-9 Mars2005.

\*التقارير

1. Tristan Klein, Daniel Ratier, Rapport sur l'impact des TIC sur les conditions de travail, France,  
.Fevrier2012

\*مواقع الانترنت:

1. [www.ituarabic.org/11thtrmeeting/doc8.do](http://www.ituarabic.org/11thtrmeeting/doc8.do) -
2. [www.specialties.bayt.com](http://www.specialties.bayt.com)
3. [www.badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous](http://www.badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous)
4. [www.tadwiina.com](http://www.tadwiina.com)

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سيدي لخضر بمستغانم , و للإجابة على إشكالية البحث و اختبار الفرضيات قمنا بمقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية دون الاعتماد على الاستبيان نظرا للظروف التي نمر بها.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين أن البنك يستخدم برنامج Sybu وهو برنامج يستعمل لإدارة ومعالجة المعلومات البنكية .  
تبين أن لنظام المعلومات أثر مباشر على تحسين أداء الموارد البشرية إذا كان نظام المعلومات يتمتع بالكفاءة والفعالية اللازمة .

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال – الاداء الوظيفي- الموارد البشرية

### Study summary:

This study aimed to know the extent of the impact of the use of information and communication technology in improving the performance of human resources at the Bank of Agriculture and Rural Development, Sidi Lakhdar Mostaganem Agency, and to answer the problem of research and hypothesis testing, we conducted a personal interview with the head of the Human Resources Department without relying on the questionnaire due to the circumstances under which We pass by.

The study reached the following results:

It was found that the bank is using Sybu, a program used to manage and process bank information.

It was found that the information system has a direct impact on improving the performance of human resources if the information system has the necessary efficiency and effectiveness.

**Key words:** information and communication technology - job performance - human resources