



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
University Of Mostaganem Abdelhamid Ibn Badis



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculty of Economic Sciences, Commerce and Management Sciences

قسم: علوم التسيير

Department of Economic Sciences

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د.
تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في
القطاع الخاص في الجزائر

دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوغيريج -

تحت إشراف الدكتور:

أ.د ودان بو عبد الله

مساعد المشرف:

أ.د بسدات كريمة

مقدمة من طرف الطالب:

الياس عبد الفتاح مشيكل

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
01	عمار طهرات	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
02	ودان بو عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مشرفا، مقرا
03	بسدات كريمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مشرفا مساعدا
04	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	ممتحنا
05	زياد أمحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	ممتحنا
06	بوبكر محمد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الوالد الكريم حفظه الله وأطال في عمره

إلى الأخوة الأعزاء ، وائل و يونس

إلى مشرفي على الأطروحة ومساعدته

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

الشكر

أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن منّ عليا بكرمه لإنجاز هذا العمل وإخراجه في هذا الشكل، وأسأله عز وجل أن يكون من العلم النافع الذي ينتفع به. اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وعملا بقول المصطفى صل الله عليه وسلم في الحديث الشريف "من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

يطيب لي في البداية أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى "مشرفي البروفيسور ودان بوعبدالله" على كل الجهود العلمية المبذولة والنصائح المقدمة والوقت المخصص لإنجاز هذه الدراسة، وكل المعلومات والمعارف التي أمدني بها خلال المشوار البحثي.

كما لا أنسى مساهمة المشرفة المساعدة: البروفيسور بن سادات كريمة على كل النصائح والتوجيهات.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة عبد الحميد بن باديس على رأسهم : **كمال ديداوي**. وأعضاء مخبر البحث بوادكس كل باسمه وعلى رأسهم البروفيسور **يوسف رشيد**

كما أتقدم بشكر خاص لكل الزملاء العاملين في مؤسسة **جيزي** ومؤسسة **كوندور** بالإضافة الى الزملاء **سعداوي مراد و موسى رواحي وعبد الغاني بوبكر**.

مشيكل إلياس عبد الفتاح

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص لمؤسسة كوندور الكترونيكس بـ برج بوعريـريـج - الجزائر، حيث تم اختيار عينة تمثلت في 108 فرد موزعة على مختلف المستويات الإدارية. وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss.27)، تم التوصل إلى وجود أثر مباشر لأبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، شبكات الاتصال، برمجيات والأنظمة، قواعد البيانات) على أبعاد المتغير جودة الأداء الوظيفي (إنجاز العمل في الوقت المحدد، الإنتاجية، الإبداع والابتكار، جودة الخدمات، بيئة العمل).
كلمات مفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جودة الأداء الوظيفي، موارد بشرية، قطاع خاص، الجزائر.

ABSTRACT:

This study aims to highlight the impact of the use of information and communication technology on the quality of job performance of employees in the private sector of the Condor Electronics Corporation in Bordj Bou Arreridj - Algeria, where a sample of 108 individuals was selected, distributed at various administrative levels. After processing the data using the program (spss.27), it was found that there was a direct effect of the dimensions of the information and communication technology variable (human resource, devices and equipment, communication networks, software and systems, databases) on the dimensions of the variable quality of job performance (completion of work on time). , productivity, creativity and innovation, quality of services, work environment).

Keywords: Information and communication technology, Quality of job performance, Human resources, Private sector, Algeria.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال
3	المطلب الأول: مدخل الى التكنولوجيا
14	المطلب الثاني: مدخل الى المعلومات
20	المطلب الثالث: مدخل الى الاتصال
25	المطلب الرابع: مدخل الى الشبكات
34	المبحث الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
34	المطلب الأول: نشأة تكنولوجيا المعلومات والاتصال
35	المطلب الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
40	المطلب الثالث: خصائص و متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
43	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
45	المبحث الثالث: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
46	المطلب الأول: المكونات المادية والبشرية
46	المطلب الثاني: البرمجيات
48	المطلب الثالث: قواعد المعطيات
51	المبحث الرابع: نظم المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات
53	المطلب الأول: نظم المعلومات
54	المطلب الثاني: تصنيفات نظم المعلومات

60	المطلب الثالث: استعمالات تكنولوجيا المعلومات في ظل نظام المعلومات
64	خلاصة
الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي للعاملين	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
67	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية ونشأتها
76	المطلب الثاني: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية
78	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
81	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال
87	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين
87	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي للعاملين
93	المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
97	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
100	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
100	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
105	المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي
109	المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء
111	المبحث الرابع: إدارة الاداء الوظيفي
111	المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء ونشأتها
115	المطلب الثاني: خطوات إدارة الأداء
115	المطلب الثالث: مساهمة إدارة الأداء
119	خلاصة
الفصل الثالث: جودة الأداء الوظيفي للعاملين تحت ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الخاص	
121	تمهيد
122	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للقطاع الخاص في الجزائر
122	المطلب الأول: التطور التاريخي للقطاع الخاص

127	المطلب الثاني: ماهية القطاع الخاص
139	المطلب الثالث: معوقات القطاع الخاص في الجزائر
143	المبحث الثاني: جودة الأداء الوظيفي للعاملين
143	المطلب الأول: عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
146	المطلب الثاني: مفهوم جودة الأداء
147	المطلب الثالث: أبعاد خصائص ومدخل تحسين الأداء
151	المبحث الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص
151	المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة الجودة
152	المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الأداء
153	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي
157	خلاصة
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
159	تمهيد
160	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة كوندور
160	المطلب الأول : لمحة تعريفية حول تعريف بمؤسسة
163	المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة
164	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
169	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
169	المطلب الأول : أدوات الدراسة وإجراءاتها
177	المطلب الثاني : عرض الاستبيان
179	المطلب الثالث : اختبار الثبات والصدق
187	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
187	المطلب الأول : تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
193	المطلب الثاني : عرض وتفسير وتحليل النتائج
197	المطلب الثالث : اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
204	خلاصة الفصل
202	خاتمة

207	قائمة المراجع
213	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية.	1-2
112	مقارنة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء	2-2
131	تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج المحلي الخام بما فيها قطاع المحروقات (%) (2000-2017)	1-3
132	تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات (%) (2000-2017)	2-3
133	تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة بما فيها قطاع المحروقات (%) (2000-2017)	3-3
134	تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة بما فيها قطاع المحروقات (%) (2000-2017)	4-3
172	مجتمع الدراسة	1-4
173	الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة	2-4
176	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانه	3-4
176	يحدد مجالات الاتجاه حسب برنامج ليكارت الخماسي	4-4
180	اختبار الثبات للمتغيرات	5-4
181	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	6-4
184	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	7-4
187	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8-4
188	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	9-4
189	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10-4
190	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11-4
191	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12-4
192	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13-4
193	تحليل وتفسير واستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول	14-4
195	تحليل وتفسير واستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني	15-4
197	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16-4

198	نتائج اختبار الفرضية الأولى	17-4
199	نتائج اختبار الفرضية الثانية	18-4
200	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	19-4
201	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	20-4
202	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	21-4

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تصنيف بيرو للتكنولوجيا	1-1
11	تصنيف تومسون	2-1
11	تصنيف تومسون للتكنولوجيا نموذج التكنولوجيا الوسطية	3-1
12	تصنيف تومسون للتكنولوجيا نموذج التكنولوجيا الكثيفة	4-1
13	مجالات التكنولوجيا	5-1
17	تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	6-1
24	مكونات عملية الإتصال	7-1
28	شبكة النجمة	8-1
29	الشبكة الحلقية	9-1
30	شبكة المناطق المحلية	10-1
31	شبكة المتربوليت	11-1
32	شبكة المناطق الواسعة	12-1
33	شبكة الخادم / المستفيد	13-1
34	الشبكة التناظرية	14-1
46	المكونات المادية والبشرية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال	15-1
49	التركيب الهرمي لقاعدة البيانات	16-1
53	علاقة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات	17-1
56	عملية تحويل المدخلات الى مخرجات	18-1
59	نظام الرقابة واثره على المعلومات المرتدة	20-1
74	موقع إدارة الموارد البشرية في خريطة تنظيمية بسيطة	1-2
75	موقع إدارة الموارد البشرية في حالة العمل بأسلوب تنظيم المصفوفة	2-2
96	العوامل المؤثرة على الأداء البشري	3-2
113	نشأة مفهوم إدارة الأداء حسب (Sparrow,2008)	4-2
114	خصائص إدارة الأداء ل Warren 1972.	5-2
116	خطوات إدارة الأداء	6-2
123	الملكيات الثلاث في الأنظمة الإقتصادية	1-3

145	الاطار العام لتحسين الأداء البشري	2-3
150	مثلث الجودة والتميز	3-3
162	فروع مجمع بن حمادي	1-4
168	الميكال التنظيمي لمؤسسة كوندور	2-4
171	نموذج الدراسة	3-4
174	الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة	4-4
187	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5-4
188	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	6-4
189	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	7-4
190	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	8-4
191	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	9-4
192	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10-4

قائمة الملاحق

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
225	إستمارة الإستبيان	01
230	قائمة المحكمين	02
231	الملاحق	03

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم واقعاً جديداً يمتاز بالديناميكية وسرعة التغيير نتيجة الثورات التي مر بها الاقتصاد، ولا سيما ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقد أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بتوليد المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب إلى صانعي القرار من أجل اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية.

وشهدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تطورا مذهلا وانفجارا لا مثيل له في التاريخ، وما زالت في تطور يصعب معرفة مآله وعقباه ولا حتى مجرد الاستشراف بمستقبله، ولعل أبرز مظاهر هذا الانفجار وأعماقه أثرا في عالم الأعمال هو تطور الانترنت والثورة التي أحدثتها على مستوى جمع المعلومات وتوزيعها وكذلك المنتجات والخدمات وطرائق العمل.

ونتيجة لذلك نجد أن المؤسسات والمنظمات بنوعها العامة والخاصة تسعى إلى التخلص من التعاملات الإدارية التقليدية واعتماد ما يسمى بالخدمات العامة الإلكترونية لتلبية تطلعات المواطنين، حيث نرى أن السلطات الجزائرية تسعى لمواكبة عصر المعلوماتية، فنلاحظ جهودا لتجسيد الخدمات العمومية الإلكترونية في كافة القطاعات والإدارات العمومية والخاصة.

حيث تسعى الجزائر عبر سياسة الانفتاح على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ سنة 2001، وهي الفترة التي عرف فيها القطاع قفزة نوعية في الجزائر، من خلال تبني استراتيجية واضحة للعمل على توفير الهياكل والوسائل التقنية لدعم نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد اهم الاستثمارات الرئيسية في جدول مهام الدول المتطورة، فهي لازالت الى يومنا هذا اهم التحديات الرئيسية في الدول النامية والتي من بينها الجزائر التي تعرف تطورا ملحوظا في هذا المجال منذ تبنيتها لمشروع الجزائر الالكترونية بداية من سنة 2003، وهذا السعي يعتبر ضرورة اقتصادية واستراتيجية هامة خاصة وان الاستثمار في هذا المجال يحسن من العديد من المجالات ومن بينها الاداء الوظيفي للعاملين في مختلف القطاعات وعلى رأسها القطاع الخاص.

وكذا الانتقال الى مرحلة الاقتصاد الرقمي عبر تبنيتها لمفهوم الرقمنة في جميع القطاعات باختلاف أنواعها وتصنيفاتها المتعددة كالقطاع الخاص الذي كان يعرف مشاكل وصعوبات في التسيير.

كما ظهرت الحاجة لوجود نظام معلومات جديد يتلاءم مع البيئة الحاضنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليكون قادر على توفير معلومات ذات جودة عالية بالوقت المناسب مما يعكس على الحياة الاقتصادية والاجتماعية بشكل ايجابي.

ويعتبر السبب الرئيسي والأساسي في وجود ونشأة المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان والوسيلة الأساسية والرئيسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه فالمنظمات وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان. وتعتبر الإدارة في الوقت الراهن عصب وشريان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات السياسية الاقتصادية، الثقافية والحضارية بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد أهداف المؤسسة أو النشاط إلى تحقيق النتائج، وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات تحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها، فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة والتي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينة مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين، فالفرد من أهم الأصول التي تملكها المؤسسات اليوم فهو محور الحياة العملية بها من خلال التفاعل بينهم للنهوض بالمؤسسة وتطويرها ورفع أداؤها.

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات والمفاهيم التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية وابرز اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص. لذلك فإن الحاجة تقتضي دراسة جودة الأداء الوظيفي إنطلاقاً من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الخاص.

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر التطور التكنولوجي الحديث من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ أصبح لزاماً عليها مسايرة هذا النمو الكبير من خلال استعمال كل مواردها المختلفة، لتحقيق أهدافها، ويعتبر البعض المورد البشري من أهم موارد المؤسسة. ونظراً للأهمية المتزايدة لمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم عموماً وبالعودة إلى القطاع الخاص في الجزائر خصوصاً، والذي يعد من أكثر القطاعات نشاطات وتنافسية من خلال سعي كل متعامل فيه إلى تقديم أفضل الخدمات. ومن خلال ما سبق تبرز لنا معالم الإشكالية التالية:

ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في الجزائر، وبصفة خاصة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبيج؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية للإمام بحوثيات السؤال الرئيسي تتمثل في الآتي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على انجاز العمل في الوقت؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الانتاجية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الابداع والابتكار؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل؟

2 - فرضيات الدراسة:

- وبناء عليه قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- $H_0 1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على انجاز العمل في الوقت.
- $H_0 2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الانتاجية.
- $H_0 3$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الابداع والابتكار.
- $H_0 4$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات.

- H_0 5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير " تكنولوجيا المعلومات والاتصال " على بيئة العمل.

3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
- إبراز المفاهيم النظرية المختلفة لكل من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الأداء الوظيفي ومحاولة الإحاطة بها.
- التعرف على واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة كوندور الكترونيكس الجزائر وأثره على جودة الأداء الوظيفي.

4- أهداف الدراسة:

- تتمثل الأهداف التي نرغب في الوصول إليها من خلال هذه الدراسة في الآتي:
- التعريف بالمفاهيم النظرية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مفهوم الأداء الوظيفي والقطاع الخاص.
- إبراز الدور المهم للموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية السريعة.
- إبراز الأهمية البالغة لدور التكنولوجيات الحديثة وإبراز دور رقمنة وتطوير القطاع الخاص في الجزائر.
- التطرق لموضوع رقمنة خدمات القطاع الخاص في الجزائر وأثره على جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- إبراز الدور المهم لرقمنة القطاع الخاص على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- تعود إلى الأسباب التالية:
- موضوع حديث وبالتالي النتائج المتحصل عليها في الأخير يمكن استثمارها في أبحاث ودراسات لاحقة في المستقبل.
- أهمية الموضوع خاصة في ظل التعامل مع الرقمنة الحاصلة في مختلف الميادين المهنية والأكاديمية.
- أهمية المورد البشري بصفة عامة والكفاءات البشرية بصفة خاصة في دعم عجلة النمو والتطور.
- تسليط الضوء على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الخاص في الجزائر.
- تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه الموارد البشرية في مساندة ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة في إطار ما يعرف باقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

- الدور الذي يمثله القطاع الخاص في تحقيق النمو الاقتصادية والتنمية المستدامة.
- نوع التخصص العلمي (تسيير الموارد البشرية)
- الرغبة الشخصية للباحث للعمل في مجال تأثير التكنولوجيا على المورد البشري.

6- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات المعروضة تم اعتماد مناهج الدراسة وفق ما يلي:

- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، والذي يقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية من خلال استخدام مختلف أدوات التحليل المتوفرة للإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع.

- منهج دراسة الحالة: من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريج - الجزائر خلال الفترة (2019-2024).

أما فيما يخص الأدوات المستخدمة فتمثلت في الآتي:

- بالنسبة للجانب النظري من الدراسة:

قمنا باستخدام مجموعة من: الكتب، المقالات، الرسائل، الأطروحات، والمواقع الإلكترونية وكان هذا لتوضيح المفاهيم التي نحتاجها في دراستنا ولعرض الدراسات السابقة.

- أما بالنسبة للجانب التطبيقي: تم الاعتماد على دراسة الحالة باستعمال أداة الاستبيان الموزعة على عينة داخل المؤسسة، وتحليل طبيعة العلاقات ومختلف التأثيرات بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

7-1-1- دراسة الطيب بن عون (2014) بعنوان: تقييم استعمال نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه بجامعة عمار ثليجي الأغواط. هدفت الدراسة إلى تقييم استعمال نظم وتكنولوجيا المعلومات لدى عينة من المستعملين في المنظمات الجزائرية. في وقت يعرف فيه الاقتصاد الحديث تحولا نوعيا نحو إقتصاد معرفي. بالإضافة إلى سعي الباحث لوضع إطار عملي يمكن الباحثين مستقبلا من تقييم نظم وتكنولوجيا المعلومات. تم استعمال نموذج مستوحى من دراسة مرموقة في مجال تقييم نظم المعلومات وهي دراسة Mclean و Delone (1992) التي قام فيها الباحثان بتصنيف المتغيرات التي تدخل في عملية التقييم إلى ست مجموعات هي: جودة نظام المعلومات، جودة المعلومات، استعمال نظم المعلومات، رضا المستعمل، الأداء الفردي والأداء التنظيمي. أضاف الباحث إلى هذا النموذج متغيرين آخرين هما تناسب التكنولوجيا مع المهام ومتغير دور وظيفة نظم وتكنولوجيا المعلومات. تم توزيع استبيان من 40 عبارة على عينة من المستعملين عددهم 287 مفردة في مجموعة من المنظمات التابعة للقطاعين العام والخاص وتنشط في المجال الخدمي والصناعي وبعد تحليل الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها، المقياس المطبق في هذه الدراسة يتمتع بفعالية كبيرة في قياس الاستعمال والأداء، كما أن هناك تأثير جيد لجودة النظام وجودة المعلومات على الاستعمال، وهناك تأثير جيد لجودة النظام وجودة المعلومات والاستعمال ورضا المستعمل على الأداء، وليس هناك فرق في الاستعمال ولا في الأداء بين القطاعين العام والخاص.

7-1-2- دراسة بيغوي ندودجنگ (PeguyNdodjang) (2016): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سلوك الموظفين: مقارنة تجريبية، أطروحة دكتوراه بجامعة مونبوليه. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على سلوك الموظفين، بينما تنظر نظرية النمو الكلاسيكي الجديد إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة مستخدمة في عملية الإنتاج، فقد تم اعتماد على نظرية تنص على أن التقنيات لها جانبان مختلفان. تجعل تقنيات الاتصال عملية صنع القرار مركزية بينما تحول تقنيات المعلومات عملية صنع القرار إلى مستوى الموظف. لقد تم تناول قضايا أفضل أنواع التقنيات لتحسين أداء الموظفين والتكاليف المتكبدة باستخدام هذه الأنواع من التقنيات، وتأثير مراقبة الكمبيوتر في تقليل تلك التكاليف. تم استخدام الطريقة التجريبية للإجابة على هذه الأسئلة. تظهر النتائج أن الموظفين يفضلون استخدام تقنيات المعلومات وأن أولئك الذين يستخدمونها أكثر إنتاجية من غيرهم. وجد أيضًا أن بيئة العمل والتقنيات التي تدعم اتخاذ القرار على مستوى الموظف يمكن أن تخلق تكاليف كبيرة

للأعمال. وذلك لأن الموظفين أكثر استعدادًا للانخراط في أنشطة غير منتجة للتأثير على قرار مديرهم، وهذا عندما يمكنهم التلاعب بالمعلومات حتى في حالة عدم وجود حوافز مالية. ومع ذلك، فإن مراقبة الكمبيوتر فعالة في تقليل هذه التكاليف، ومع ذلك، فإن تأثيرها يتناقص بمرور الوقت. تظهر النتائج أن الموظفين الأكثر إنتاجية هم أولئك الذين قضوا معظم الوقت على الإنترنت. يمكن أن يكون تزويد الموظفين بالمعلومات المستمرة والمفصلة (عن أدائهم) التي تنتجها التقنيات طريقة فعالة لتوعيتهم بمدى مراقبة تكنولوجيا المعلومات من أجل التأثير على إنتاجيتهم.

7-1-3- دراسة هناء عبداوي (2016): بعنوان "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس- أطروحة دكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، حيث تم التطرق لأساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم تأصيل نظري للميزة التنافسية وتوضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق ميزة تنافسية. وقد تم اختيار عينة للدراسة مقدرتها بـ (84) فرد، وتم استخدام أداة الإستيبيان لإنجاز الدراسة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي واختبار T للعينات المستقلة وغيرها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن الاستثمار في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنه أن يحقق العديد من المزايا للمؤسسة، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وخلصت إلى جملة من الاقتراحات من أهمها: يجب على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس أن تزيد من استثماراتها في مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن تهتم أكثر بجانب الإبداع والتطوير من أجل الاستباق لخلق خدمات جديدة.

7-1-4- دراسة غوال نادية (2019): الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة قياسية باستخدام بيانات البانل لعينة من الدول العربية (2000-2017)، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال تقديم رؤية شاملة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستثمار فيها، لعينة من الدول العربية مكونة من 17 دولة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2017. توصلت الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية ومعنوية بين مؤشرات الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأحد أبعاد التنمية المستدامة. حيث بينت نتائج التقدير للنماذج الثلاثة أن النماذج الملائمة لهذه الدراسة هي نماذج التأثيرات الثابتة FEM ونموذج التأثيرات العشوائية REM، وذلك لخصوصية الفردية التي تتميز بها كل دولة من دول العربية، بالإضافة إلى أنه تجمعها عوامل مشتركة، وقد كانت النتائج تشير إلى أنه هناك أثر إيجابي للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق النمو الإقتصادي وتخفيض نسبة البطالة، أما إنخفاض إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون له أثر إلا على المدى البعيد، وهذا ما يؤكد لنا أن الإستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الحل الأسرع والأكثر تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة، فهو يمتلك رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة 2030.

7-2-2- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

7-2-1- دراسة مشعلي بلال (2018): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- (دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قلمة)، أطروحة دكتوراه بجامعة باجي مختار عنابة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بمختلف مصادرها (الخارجية، الداخلية والشخصية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة. وبغية الوصول إلى نتائج ملموسة بخصوص هذا الموضوع، تم أولاً دراسة الجانب النظري من خلال التطرق إلى مفاهيم ونظريات خاصة بضغوط العمل، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك الصناعات الغذائية، ثم إجراء دراسة ميدانية من خلال زيارة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قلمة، وقد تم توزيع الاستبيانات وبعد جمعها قمنا بالتحليل والدراسة الإحصائية اللازمة. وتوصلت الدراسة في النهاية إلى عدة نتائج أهمها موافقة أفراد العينة على تعرضهم لضغوط عمل خارجية وتوقعاتهم كانت متوسطة اتجاه تعرضهم لضغوط عمل داخلية وشخصية وكذا تأكيدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، كما أن أهم نتيجة تم التوصل إليها هي وجود تأثير نسبي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.

7-2-2- دراسة حمود حيمر (2019): معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة -، هدفت الدراسة إلى التعرف لأحد الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، وهو موضوع معوقات تحسين أداء الموارد

البشرية من وجهة نظرها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة-. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من أجل الإحاطة بمختلف جوانبه والوصول إلى الأهداف المسطرة. حيث شملت العينة (47) فردا عاملا بالمؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن تحسين الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في الموارد البشرية فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل، بالإضافة إلى وجود معوقات مصدرها الوظائف وظروف العمل بمؤسسة عينة الدراسة خاصة ما تعلق منها بشعف نظام التحفيز وقلة الوسائل والإمكانيات، الأمر الذي يستدعي تدخل المسؤولين لتدارك الوضع قبل فوات الأوان.

7- 2- 3- دراسة ليلي بوحديد (2015): دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مقال منشور بمجلة الباحث الإقتصادي. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة الاسمنت بباتنة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة باستخدام أداة المقابلة مع مدير المؤسسة وموظفيها واستخدام أداة الملاحظة المباشرة لمكان العمل خلال الفترة من (2011-2013). وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الاسمنت بباتنة تعتمد على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية وتعتبره ضروري لتبقى في السوق، كما استطاعت تحقيق نتائج إيجابية بعد تطبيق التدريب كتقليص الوقت وتحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

7 - 3 الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الوظيفي معا

7- 3- 1- دراسة محمد صديق خان، عرفان الله خان، سيراج الدين، محمد اسماعيل حافيط، رفيق خاطق، رحيم الله خان (2015): آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الطلبة: مراجعة الوصول إلى المعلومات، ديبرا إسماعيل خان، باكستان مقال منشور في مجلة **Research**

on Humanities and Social Sciences

تناولت هذه الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الطلبة والوصول إلى المعلومات الخاصة بهم في جامعة جومال، ديبرا إسماعيل خان بباكستان. حيث تم اختيار عينة مكونة من 50 فرداً (طالباً). تم اختيارهم من قسم العلوم السياسية، جامعة جومال، ديبرا إسماعيل خان، خبير بختونخوا، باكستان. وقد تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة من الكتب المدرسية والمجلات والأبحاث السابقة. وتمثلت الأدوات المستعملة في الدراسة وهي عبارة عن استبيان تم تحليله إحصائياً باستخدام جداول

الاحتمالات بينما كانت الفرضيات تم اختبارها باستخدام الإحصاء المتوسط. أظهرت نتائج الدراسة الحالية اجابات متنوعة للطلاب فيما يتعلق بتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الطلاب ووصولهم إلى المعلومات. كما إعتبر العديد من الطلاب أن أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مفيدة جدًا لأنها تساعدهم في أداء الواجبات، ويرى الأساتذة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وتقلل من الفوارق الإجتماعية بين الطلبة. كما أظهرت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على الطلاب وعمليات التعلم وتحفزهم على إنجاز أنشطتهم المختلفة والتخطيط لها بشكل أكثر كفاءة تساعد الطلاب على العمل في فرق وتبادل الأفكار المتعلقة بالمناهج الدراسية كما أن لها دورًا مركزيًا في تعزيز التواصل بين الطلاب وزيادة التعاون بينهم وبين الأساتذة.

7-3-2- دراسة بن عبد العزيز سفيان و صديق زكرياء (2018): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الصفراء (ولاية النعامة) الجزائر-، مقال منشور في مجلة المنهل الإقتصادي، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بمنطقة عين الصفراء - النعامة، حيث أن للمورد البشري أهمية كبرى في تنفيذ مختلف الأنشطة الموكلة إليه، والتي تحتاج إليها المنظمات للقيام بوظائفها في ظل بيئة تتميز بالتغيرات والتطورات، خاصة تلك الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يشهدها هذا العصر، بما فيها شبكات الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الفاكس... الخ. وكان لهذا التطور المعلوماتي حاجة ضرورية لمواكبته ومسايرته، الأمر الذي سيكون له التأثير الواضح والمنهج التحليلي في تحليل بعض النتائج الإحصائية إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أثر على الأداء بالرفع من مستواه والإرتقاء به نحو الأفضل.

6-3-3- دراسة مزباني حنان، شليل عبد اللطيف (2015): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، واقع تطبيق البرنامج الحاسوبي ERP X³ وانجاز مختلف الأنشطة بمؤسسة Chiali Tubes بسبيدي بلعباس- الجزائر، مقال منشور في مجلة دفاتر بواذكس، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات، وقد

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور، تم خلال المحور الأول تقديم مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمحور الثاني تم إبراز فيه أثرها على هيكل وأداء الموارد البشرية، على كفاءات الأفراد، وأخيرا دور هذه التكنولوجيا في نشر وتوزيع المعارف بالمؤسسات، أما المحور الثالث فتم من خلاله تشخيص نظام المعلومات المعتمد بمؤسسة Chiali Tubes، من خلال التطرق إلى واقع تطبيق البرنامج الحاسوبي ERP X³ وأنجاز مختلف الأنشطة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تهتم بتطوير كفاءة مواردها البشرية من خلال رفع مستوى الاتصال وتحديثه، كما أنها تعطي أهمية بالغة للمورد البشري من خلال الاعتماد على سياسة تطوير قائمة على التكوين المتواصل لأفرادها للتأقلم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوفير الوسائل اللازمة لذلك، بالإضافة لحرصها على التغذية العكسية والإصغاء لموظفيها، مما يجعلها تحقق سياستها التنموية للكفاءات والتي تضمن تفوقها وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

8 - هيكل الدراسة:

عرض البحث وفق المناهج السابقة وتقسيمه إلى ثلاثة فصول، والفصل الرابع تم تخصيصه للدراسة الميدانية والتطبيقية من البحث:

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

سنتناول في الفصل الأول تعريف مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تم تخصيص المبحث الأول للتطرق إلى المفاهيم والاطر البحثية كمفهوم التكنولوجيا، المعلومات، الاتصال والشبكات. أما المبحث الثاني فيسلط الضوء على التطور التاريخي لهذا المفهوم، أما المبحث الثالث فيقدم شرح مفصل للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي الاخير نتطرق من خلال المبحث الرابع إلى التعريف بنظم المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي للعاملين

أما هذا الفصل فهو يركز على دراسة نظام الاداء البشري ابتداء من تقديم الاطار المفاهيمي العام لإدارة الموارد البشرية في المبحث الأول وتحديد أهم خصائصها ووظائفها، اما المبحث الثاني فتم تخصيصه للتعريف بالأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، وتوضيح مختلف جوانبه وأهدافه وإبراز أهميته في تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة. أما المبحث الثالث فتم فيه التطرق لتقييم الأداء الوظيفي وأساليب التقييم ومسؤولية المقيّم، وخصص المبحث الرابع لتقديم مفهوم إدارة الأداء وخطوات إدارة الأداء وإبراز مدى مساهمة إدارة الأداء في معالجة الأخطاء والنقائص الموجودة في الأداء.

الفصل الثالث: جودة الأداء الوظيفي للعاملين تحت ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الخاص.

سنتطرق في الفصل الثالث الى توضيح اثر تطبيق واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات القطاع الخاص من خلال المبحث الأول الذي يتم من خلاله تقديم الاطار المفاهيمي للقطاع الخاص في الجزائر وأهم معالم تطوره التاريخية وأبرز معوقات هذا القطاع، أما المبحث الثاني فيتم من خلاله تقديم مفهوم تحسين الأداء الوظيفي ومفهوم جودة الأداء وأبعادها وخصائصها ومداخل تحسين جودة الأداء. أما المبحث الثالث فتم خلاله ابراز الاثر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص من خلال تقديم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل جودة الأداء و دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الأداء و أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي والمنهجي للدراسة الميدانية

وأخيرا يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي (دراسة حالة) لإبراز أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في الجزائر حيث تم خلال المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة كوندور وتقديم لمحة تعريفية والهيكلة التنظيمية للمؤسسة و من خلال المبحث الثاني تم تقديم إجراءات الدراسة وعرض الاستبيان واختبار الثبات والصدق أما المبحث الثالث فتم من خلاله عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، وعرض وتفسير وتحليل النتائج اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

ونختتم البحث بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتحصل عليها من خلال الفصول السابقة للبحث، وكذا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن الأخذ بها مستقبلا.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد:

يشهد العالم تغيرات جوهرية في مجال التطبيق التقني، خاصة في مجال المعلوماتية، بالإضافة إلى تغيرات جوهرية في تناول علم الإدارة كمنهج وأسلوب دون المساس بالمبادئ والأسس التي قام عليها، حيث تعتبر جودة التعامل مع المعلومات من العوامل الأساسية التي يمكن أن تغير من النموذج الإداري الذي يتم العمل به في مختلف المجالات عالميا.

إننا نعيش في عصر المعلومات هذه الحقيقة يمكن أن يلمسها كل فرد يعيش أحوال هذا المجتمع الحديث المتغير، فالمعلومات عنصر لا غنى عنه في أي نشاط تمارسه، فهي أساس البحوث العلمية وقاعدة اتخاذ القرارات الصائبة، فمن يملك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يستطيع التحكم في موارد الطبيعة والسيطرة عليها لتحقيق صالحه وصالح مجتمعه.

حيث تبرز الحاجة الى المعلومات في كل أوجه النشاط الإنساني، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، العسكرية، العلمية والترفيهية.

وتعد المعلومات منتجا ملازما لحياة الإنسانية منذ وجودها، فكل عمل بشري هو منتج ومستهلك للمعلومات، وتعد من الموارد الأساسية في العصر الحديث، وتزداد القدرة على توليد المعلومات كلما زادت عقد المجتمع، وتنوعت أنشطته وتسارع إيقاع أحداثه، وهو ما يسمى اليوم بمجتمع المعلومات.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

المبحث الثاني: التطور التاريخي حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

المبحث الثالث: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

المبحث الرابع: نظم المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال

كلما تطورت البشرية وتعقدت أساليب الحياة تراكمت المعلومات واتسع نطاق استخدامها، وبالتالي تزداد حاجتنا إلى المزيد من المعلومات التي تساعدنا في إتخاذ القرارات السليمة، فالمعلومات مورد لا ينضب وعنصر لا غنى عنه لأي مجتمع ولأي فرد.

المطلب الأول: مدخل الى التكنولوجيا

يمكن القول أننا نشهد إنتشار لتقنيات حديثة في جميع المجالات التي تمثل الركيزة الأساسية لصنع وإتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المنظمات، والملاحظ أن هناك تدفق في المعلومات حيث تتزايد المعلومات بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الهائلة في العالم.

1- مفهوم التكنولوجيا واستخداماتها:

يعد الربط بين مصطلح التكنولوجيا والاختراعات الحديثة منظورا خاطئاً، باعتبار أنها لن تكون آخر الإختراعات في سلسلة تطور مراحل المجتمع الإنساني وذلك حسب المنظور التاريخي. وبالتالي فالتكنولوجيا بمعنى كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعماله. كما ارتبط معناها ومضمونها بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الاجتماعية، إلا أنه يجب أن يأخذ في الاعتبار بأن نوعية الوسائل التي يعتمد عليها هذا العجز تتغير في طبيعتها، وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر، والبعد الاجتماعي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى الفترة الحالية لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته¹.

وقبل أن نبدأ في تحديد مصطلح التكنولوجيا من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية نشير إلى مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات* (ITC)، واستخدامه أحيانا باعتباره مرادفاً لمصطلح تكنولوجيا المعلومات** (IT)، ولكن تجدر الإشارة إلى أن المصطلح الأول أكثر تحديداً.

¹ - هناء عبدوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقالة موبيليس -، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 2015-2016، ص20.

* Information and communication technology

** Information Technology

1-1-1 مفهوم التكنولوجيا:

1-1-1-1 لغة: لفظ "تكنولوجيا" مصطلح يوناني الأصل (Technologie)، وهي مشتقة من كلمتين "Teck Ne" وتعني "تقنية أو فن". وكلمة logis أو ligos تعني العلم أو المنهج، أو الدراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون منطلق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة¹.

وعلى هذا الأساس تشير التكنولوجيا إلى الدراسة الرشيدة للفنون ويرى الأستاذ (littre) في قاموسه الصادر عام 1876، "أن اصطلاح التكنولوجيا تعني تفسير الألفاظ الخاصة للفنون والمهن العديدة"².

1-1-2-1 اصطلاحاً: يشير مفهوم التكنولوجيا "إلى المعلومات أو الأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، كما يشير هذا المفهوم إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا"، فهي بالتالي تلك الحزمة من المعلومات بما في ذلك الاختراعات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الملكية الصناعية الأخرى، التي تتناول المعرفة الفنية وتسويقها³.

وقد تعددت وتباينت آراء المهتمين لتحديد مفهوم التكنولوجيا تبعاً لاختلاف وجهات النظر، وكذا ارتباطه بالتغيرات السريعة التي تتصف بها تعاملات الأفراد مع البيئة المادية خلال فترات زمنية متلاحقة. فحسب (السالم)⁴ هناك من يرى أنها تطوير أساليب العمل، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات (مثل الموارد، المعرفة، الطاقة، ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

وهي التطبيق المنظم للمعرفة والخبرة المكتسبة عن طريق البحث العلمي باستعمال مجموعة من الأساليب التي يستخدمها الإنسان في ترجمة أفكاره إلى طرق ومنتجات، فهي تعني الجهد المنظم الذي يتضمن استخدام

¹ - هناء عبداوي، نفس المرجع السابق، ص20.

² - محمد الفاتح حمدي وآخرون، تكنولوجيا الإتصال والإعلام الحديثة، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر، 2010، ص2.

³ - بنون خير الدين، بيطاط نور الدين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الثالث حول المستهلك والإقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، يومي 23 و 24 أبريل 2018، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة الجزائر، ص3.

⁴ - الحارث محمد موسى أبو الحسين، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص16.

نتائج البحث العلمي والتطوير العلمي في تطوير أساليب ووسائل أداء العمليات الانتاجية بمعناها الواسع الذي يشمل الخدمات والنشاطات كافة، والذي يفترض في كونها أنها أكثر جدوى للاقتصاد والمجتمع.¹

كما يمكن تعريفها على أنها: " التطبيق العملي للأبحاث العلمية، وهي وسيلة لأفضل التطبيقات لهذه الأبحاث العلمية". كما عرفها (على جيش) " أن العلم أساس المعرفة، والتكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة وأن العلم هو محرك التكنولوجيا، والتكنولوجيا محرك التنمية". كما يعرفها (جمال أبو شنب) على أنها "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية، بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع".²

وإذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا على أنها: "فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم".³

عرفت التكنولوجيا على أنها: فرع المعرفة الذي يتعامل مع إنشاء واستخدام الوسائل التقنية وترابطها مع الحياة، المجتمع والبيئة، بالاعتماد على مواضيع معينة مثل الفنون الصناعية، الهندسة، العلوم التطبيقية والعلوم البحتة وتطبيق هذه المعرفة لأغراض عملية.⁴

وورد في بعض المصادر حسب (بومهرة نورا لدين: 1989). أن أول ظهور لمصطلح "التكنولوجيا" (Technology) كان في ألمانيا عام 1770، وهو مركب من مقطعين (techno) وتعني في اللغة اليونانية "الفن" أو "صناعة يدوية" و (logy) وتعني "علم" أو "نظرية". وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي". وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفياً (تكنولوجيا: Technology).⁵

¹ - لخم عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية - الواقع والمعوقات -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص10.

² - بنون خير الدين، بيطاط نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 4.

³ - هناء عبداوي، نفس المرجع السابق، ص21.

⁴ - قرايبي سارة، استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، المجلد 10، العدد 2، جوان 2019، ص54.

⁵ - فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص20.

ولقد تطور مفهوم التكنولوجيا بتطور حاجيات الإنسان المجتمعية وممارساته اليومية المتخصصة والمتنوعة، ولهذا تعددت تعريفات الباحثين والمفكرين لها:

كما تعرف التكنولوجيا "بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث العلمية، وتعتبر الخبرات والمهارات الفنية التي تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع".

ويرى "عبد العليم الفرجاني" أن التكنولوجيا هي العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصياغة أثناء التطبيق العملي.

وحسب "غالبرت" فإنها التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أية معرفة أخرى لأجل تحقيق مهام علمية¹.

وعلى ضوء ما سبق من التعريفات المتنوعة لمصطلح التكنولوجيا، يمكن أن نخلص إلى تعريف التكنولوجيا بأنها فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، طرق التسيير وأنظمة المعلومات في المؤسسة. وهي مجموعة من الطرق التي تعتمد على وسائل تقنية تستخدم لتطوير المؤسسات والمجتمعات.

2 - أنواع التكنولوجيا:

تصنف التكنولوجيا على أساس عدة معايير نوجزها فيما يلي:

2-1- على أساس درجة التحكم: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار إلى التالي:

التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا شائعة، وتمتلكها المؤسسات الصناعية، والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2-2- على أساس أطوار حياتها: حيث تمر التكنولوجيا بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج، والزوال)

ووفقا لذلك تنقسم إلى مايلي:

أ) تكنولوجيا وليدة.

ب) تكنولوجيا في مرحلة النمو.

¹- فضيل دليو، نفس المرجع السابق، ص21.

ت) تكنولوجيا في مرحلة النضج.

2-3- على أساس محل استخدامها: وتشمل الآتي:

- أ) تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة، وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
- ب) تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

2-4- على أساس كثافة رأس المال: وفقا لهذا المعيار تصنف التكنولوجيا إلى الآتي:

- أ) التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
- ب) التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- ت) التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

2-5- على أساس درجة التعقيد: نذكر في هذا الشأن الأنواع التالية:

- أ) التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- ب) التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.

2-6- على أساس موضوعها: وتتمثل في الآتي:

- أ) تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له. وتتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف، وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن.
- ب) تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

(ت) **تكنولوجيا التسيير**: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... الخ).

(ث) **تكنولوجيا التصميم**: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

(ج) **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، من جمع ومعالجة وبتث المعلومات.

والجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما الثقافات المستندة على الحاسوب.

وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات، إذا تساهم في انسيابية القرارات المناسبة وتوجه وتنفيذ مختلف عمليات المؤسسة، فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي¹.

3-أصناف التكنولوجيا:

أسهمت الكثير من الأبحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي نتائج ومعطيات هامة شخّصت على أساسها عدة أصناف للتكنولوجيا ومنها الآتي²:

3-1- تصنيف وورد وارد (Wood ward, 1965):

استندت هذه الدراسة على تصنيف التكنولوجيا على أساس درجة التعقيد الفني للعمليات الإنتاجية المستخدمة في المنظمات الصناعية، إذ قامت هذه الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وطبقت أفكارها على (100) شركة صناعية تقع في جنوب مدينة اسكس في المملكة المتحدة، واستغرقت مدة الدراسة ما يقارب الخمس سنوات وكانت أبرز نتائجها تصنيف التكنولوجيا إلى ثلاث أنواع رئيسية هي كالآتي:

¹ - هناء عبداوي، نفس المرجع السابق، ص 25.

² - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

- إنتاج الوحدة أو الدفعة الصغيرة: يعد من أقدم أنواع التكنولوجيا وابتسطها التي تستخدمها المنظمات وتسمى أحيانا بالإنتاج حسب الطلب وتشمل أغلب الصناعات الحرفية وورش التجارة والحدادة والخياطة.

- الإنتاج الواسع (أو الدفعات الكبيرة): ويقصد به الإنتاج النمطي المكون من عدة مراحل تؤدي إلى خطوط تجميعية مثل صناعة السيارات، وأجهزة التلفزيون والمبردات والثلاجات وغيرها من السلع الاستهلاكية ذات الطلب الكبير.

- الإنتاج المستمر: ويقصد بهذا النوع سلسلة العمليات أو المعالجات للمواد الأولية التي يمر بها المنتج ليصبح سلعة تامة الصنع، ويستخدم في الصناعات التحويلية كما في النفط وصناعة الغاز والصناعات الكيماوية والبلاستيكية.

كما أثبت دراسة (Wood Ward) وجود علاقة تربط كلاً من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة لذا تكون الشركات التي تطور هياكلها لتتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها أكثر نجاحاً وفاعلية.

3-2- تصنيف بيرو¹ (Perrow, 1967):

اهتمت دراسة (Perrow) بالتكنولوجيا المستندة على المعرفة على أداء شيء ما باستعمال أدوات وأجهزة ميكانيكية بغية إحداث تغييرات معينة في الأداء، واعتمدت فكرته على بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: مدى تغيير المهام، أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص في عمله.

البعد الثاني: قابلية تحليل المشكلة، أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل المشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله.

¹- غسان قاسم اللامي، نفس المرجع السابق، ص 32.

وقد استخدم هذين البعدين، وتوصل إلى تقسيم التكنولوجيا وفق استخداماتها في المنظمات إلى أربعة أصناف كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): تصنيف (بيرو) للتكنولوجيا

	قليل	مدى تغيير المهام	كثير
رديء	يديوية (حرفية)	3	غير روتينية
أسلوب تحليل المشكلة		1	4
جيد		روتينية	2 هندسية

المصدر: غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص 31-32.

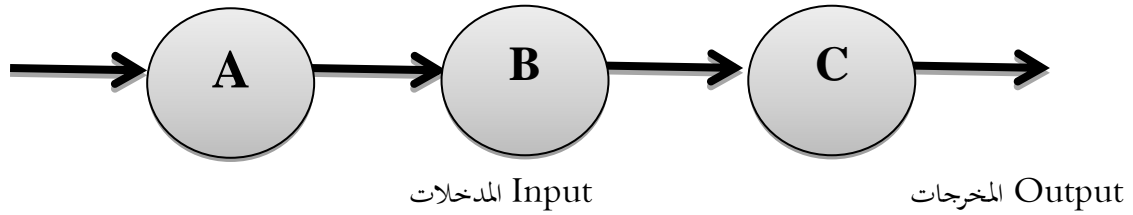
3-3- تصنيف تومبسون (Thompson, 1967):¹

تركز المساهمة الثالثة التي قام بها (جيمس تومبسون) على موضوع عدم التأكد التكنولوجي، وقد حدد تكنولوجيا المنظمات بثلاثة أنواع وفق طبيعة المهمات المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية وهي كالاتي:

- تكنولوجيا طويلة مترابطة: وتتمثل بوجود اعتماد متبادل تباعبي بين المهام والعمليات، وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة، فمثلا ثلاثة أنشطة أن ينجز النشاط (A) قبل النشاط (B) والنشاط (C) ينفذ عند الانتهاء من النشاط (B) أي حسب مراحل تدفق العمل، وهذه سمة أساسية لهذا النوع من التكنولوجيا كما هي الحال في المنظمات التي تستخدم نظام الإنتاج الواسع.

¹-غسان قاسم اللامي، نفس المرجع السابق، ص 33

الشكل رقم (1-2): تصنيف تومبسون- تكنولوجيا طويلة مترابطة-



المصدر: غسان قاسم اللامي، نفس المرجع السابق، ص32.

- تصنيف تومبسون للتكنولوجيا الوسيطة:

يتضمن هذا النوع طرق وأساليب نمطية تربط بين الزبائن ويتعامل بها بغض النظر عن الزمان أو المكان الذي توجد فيه المنظمة. وتعد المصارف مثلاً مناسبة لممارسة هذا النوع من التكنولوجيا، إذ تربط بين عمليات الاقتراض والإيداع لكافة الزبائن وكذلك شركات التأمين أو الخدمات الهاتفية.

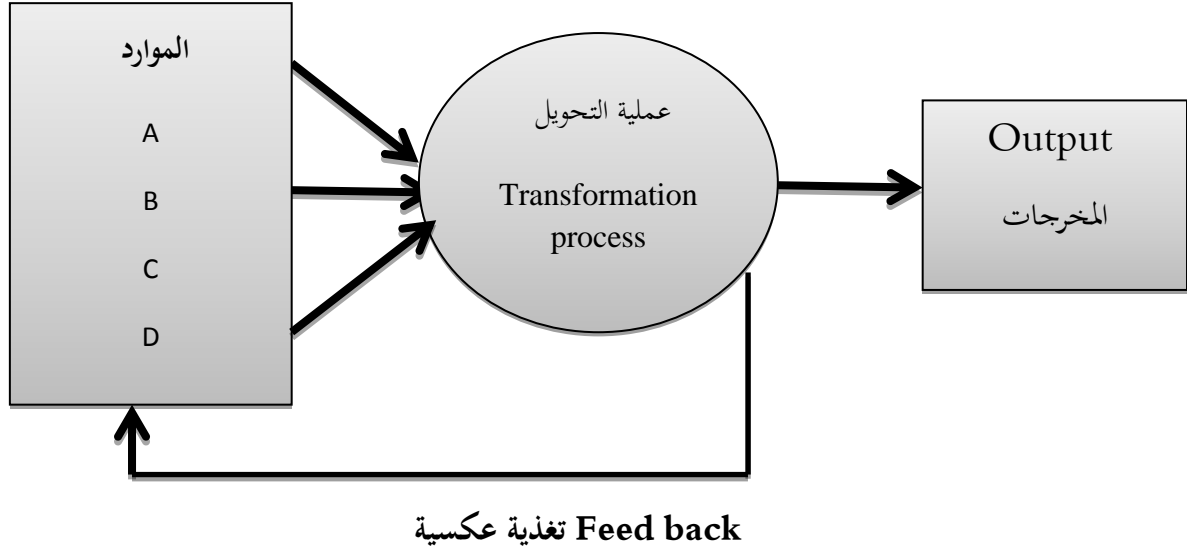
الشكل رقم (1-3): تصنيف تومبسون - تصنيف تومبسون للتكنولوجيا نموذج التكنولوجيا الوسيطة



المصدر: غسان قاسم اللامي، نفس المرجع السابق، ص33.

-تصنيف تومبسون للتكنولوجيا الكثيفة:

وهي إستجابة موحدة لمجموعة من المواقف المختلفة، إذ تعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها، والتي لا يمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة، وتعد المستشفيات والجامعات مثالا لهذا النوع من التكنولوجيا¹.

الشكل رقم (1-4): تصنيف تومبسون للتكنولوجيا نموذج التكنولوجيا الكثيفة

المصدر: غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص36.

3-4- تصنيف هيكسون وزملائه:

تعد دراسة هيكسون وزملائه من أكثر الدراسات شيوعا وانتشارا في مجال تحليل أثر التكنولوجيا في الجوانب التنظيمية، إذ ركزوا على تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل (Work flow)، وبذلك اعتمد هذا التصنيف على ثلاثة أنواع للتكنولوجيا هي كالاتي:

- **تكنولوجيا العمليات:** ويقصد بها تجهيز وتسلسل الأنشطة في تدفق العمل وتوزيع المخرجات، ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في المنظمات الصناعية والخدمية.

- **تكنولوجيا المواد:** وتشمل خصائص المواد المستخدمة في الإنتاج لتدفق العمل من حيث انتظام واستقرار المواد الخام.

¹ - غسان قاسم اللامي، نفس المرجع السابق، ص34.

4- مجالات التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات، والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع آفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا العمليات. وتتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي كالتالي:

أ- تكنولوجيا المنتج:

وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. وتتطلب عمليات البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين الأقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية.

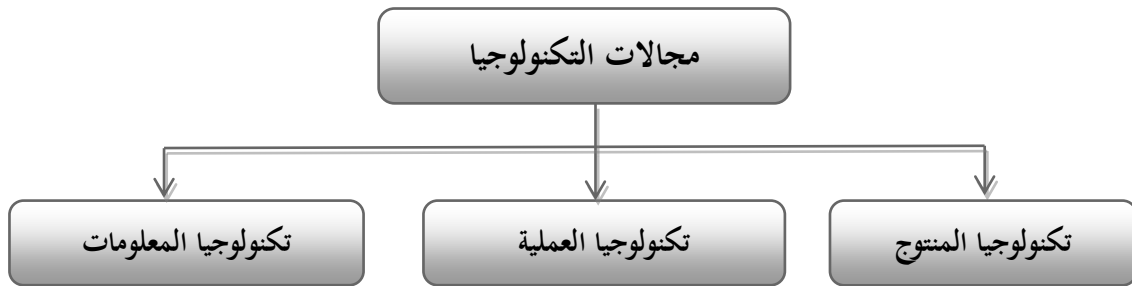
ب- تكنولوجيا العملية:

تتبع بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

ج- تكنولوجيا المعلومات:

تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة المعلومات المناسبة لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب¹.

الشكل رقم (1-5): مجالات التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص36.

¹ - غسان قاسم اللامي، نفس المرجع السابق، ص36-37.

المطلب الثاني: مدخل الى المعلومات

إن مصطلح المعلومات غير محدد بدقة، فهناك عدة أفكار خاصة به عندما يرتبط بنظم المعلومات الإدارية، فهو يستخدم للإضافة إلى ما هو موجود أو لتصحيح أو لتؤكد معلومات سابقة أو أنها تقول شيئاً جديداً لا يمكن التنبؤ به من قبل، كذلك المعلومات لها قيمة لمتخذ القرارات، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار.

1- مفهوم المعلومات:

1-1- المعلومات لغوياً:¹

إن أصل كلمة معلومات information يعود إلى اللغة اللاتينية التي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم في الفرنسية بصيغة المفرد information للدلالة على المعلومة، وتستخدم الكلمة كمحتوى لعمليات الإيصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام. كما تتصل الكلمة بأي فحوى تفاعل بشري بين فرد وجماعته أو بين مجموعة ومجموعة أخرى. بينما كلمة "معلومات" في اللغة العربية مشتقة من كلمة "علم" وترجع إلى كلمة "معلم"، أي الأثر الذي يستدل به على الطريق.

1-2- المعلومات اصطلاحاً:

تعددت التعريفات الخاصة بمصطلح "المعلومات" فهناك أكثر من (400) تعريف له أسهم فيه مختصون ينتمون إلى مجالات متعددة نظراً لدلالته على أشياء عديدة. فالإنسان يحاط علماً أو يصبح على بيئة أو دراية بموضوع معين إذا ما تغيرت حالته المعرفية بشيء ما. ويمكن القول أن المعلومات information هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين، أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، كما تعرف المعلومات على أنها البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها، بحيث يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية، ويجتمع آخرون على هذا المعنى فيقولون أن الفرق الأساسي بين البيانات والمعلومات هو الأخيرة هي الأولى بعد إعطائها وظيفة أو تحويلها إلى استخدام محتمل، أي بعد معالجتها بطريقة أو بأخرى.²

¹ - منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، ص27.

² - إنعام على الشهريلي، إسماعيل محمد أبو رقيقة، صناعة المعلومات، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2013، صص 23-24.

وتعرف المعلومات بأنها: " بيانات تم تشغيلها لتقديم معنى مفيد لمستخدميها" ويعني ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة فهي تمثل سياق ذو دلالة وبالتالي يتم تقييمها وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة لمستوى معرفة مستخدميها.¹

ويمكن أن نعبر عن المعلومات بأنها البيانات التي تم إعدادها في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي سيتم اتخاذها.

ونظرا للتداخل ما بين مصطلح المعلومات information ومصطلحات أخرى، وجب التفريق بينه وبين مفاهيم أخرى لكي يتضح هذا المصطلح، كالحقائق Facts والبيانات Data والمعرفة Knowledge والعلم Science، وبالتالي يمكن ترتيب العلاقة المنطقية بينها على النحو الآتي:

الحقائق - البيانات - المعلومات - المعرفة - العلم.

1-3- الحقائق: هي عبارة عن شيء يتبين صدقه عن طريق الملاحظة بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية، وكل مجموعة مختارة من الحقائق Facts تشكل ما يعرف عامة بالبيانات أو المعطيات أو المعطيات Data التي يمكن إستخلاص نتائج منها.

1-4- البيانات: (DATA) هي جمع كلمة بيان Datum، وتمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات، وتكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز، وهي تصف فكرة أو موضوعا أو حدثا أو هدفا أو أي حقائق أخرى.

ويتفق كثيرون حول تعريف البيانات، إذ يرون أنها المادة الخام التي يتم ترتيبها وتنظيمها بحيث يمكن استخدامها للحصول على المعلومات.²

ويشير مفهوم البيانات إلى مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها، وبالتالي فهي حقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة ومن أمثلة البيانات، أسماء العملاء، قيمة مرتبات العاملين، عدد المستخدمين، الطاقة الإنتاجية... الخ، والبيانات يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار، فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي دلالة.

¹ - نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، ص64.

² - إنعام علي الشهريلي، إسماعيل محمد أبو رقيقة، صناعة المعلومات، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص23.

ويتم جمع البيانات المطلوبة من داخل المنظمة، ويطلق عليها البيانات الداخلية مثل الأرقام التي توضح حجم المخزون، أرقام المبيعات، التكاليف، ويطلق عليها البيانات الخارجية مثل البيانات المتعلقة بالمنافسين والموردين والعملاء والجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمة.

ويعرفها نور الدين حاروش: بأنها مجموعة من الحقائق الأولية الخام ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن ترتيبها وتنظيمها فتصبح معلومات، البيانات هي مدخلات النظام أما مخرجاته فهي المعلومات.

أما قاعدة البيانات DATABASE: "تتمثل في مجموعة متكاملة من الملفات التي تحوي بيانات مترابطة ومسجلة بأسلوب يخفض من تكرارها. ويسهل من معالجتها"¹.

1-5- المعرفة:

تعد المعرفة معيارا لتقدم الأمم والشعوب والأفراد، كما أن مفهوم القوة الإقتصادية بدأ يأخذ مفهوما جديدا يرتكز على المعرفة باعتبارها سلاحا قويا بيد من يمتلكها في ظل إقتصاد المعرفة. وقدمت عدة تعريفات لمفهوم المعرفة يمكن إجمالها فيما يلي:

لقد عرف تقرير التنمية البشرية العربية لعام 2002 المعرفة بأنها سلعة ذات منفعة عامة تدعم الإقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني².

ويعرف رضا خلاصي: المعرفة بأنها تلك المخرجات التي يتم إنتاجها من طرف قطاع متخصص، عبر وظيفة إنتاجية تمزج العمل المؤهل برأس المال، وأن ناتج هذا القطاع يتمثل في المعلومات التي يتم تداولها في السوق. وعليه تعتبر المعرفة من وجهة نظر إقتصادية سلعة غير منظورة تجعلها متميزة في مضمونها، غير خاضعة لقانون الندرة كما هو شأن بقية عوامل الإنتاج (مثل الأرض ورأس المال)³.

هي تنبؤ، والاستقراء والاستنتاج والاستنباط والاستدلال والتركيب والتحليل والتفسير والسببية، حيث يتضمنون التنبؤ، والحكم هو تنبؤ معتمد، ولها درجة صحة أو درجة دقة، ولا توجد معارف مطلقة الصحة والمعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بفتح الزمن واستباق الواقع، ومعرفة مراكز التوازن لدرجة تفاعل البيانات

¹ - نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، ص 46.

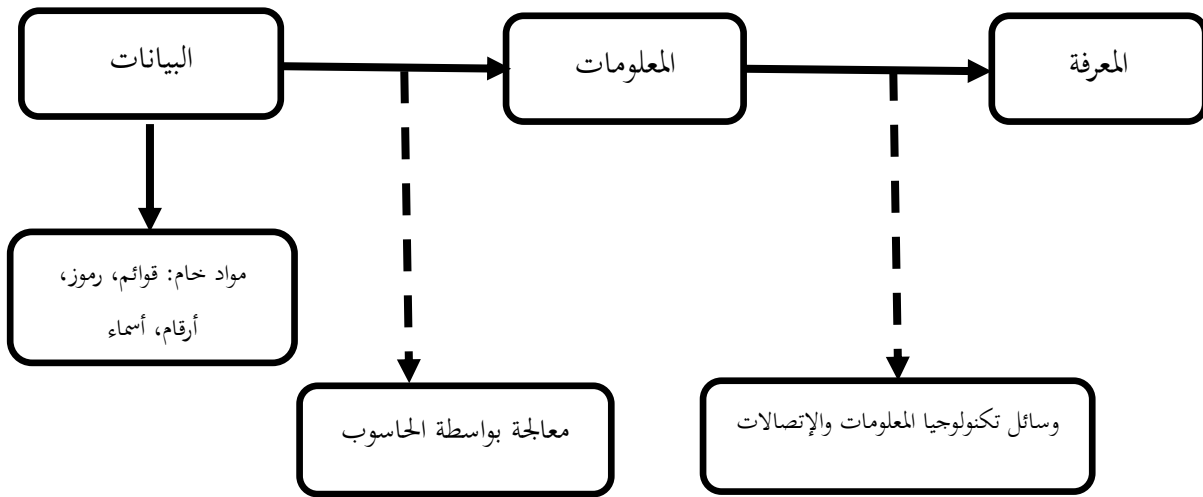
² - عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر - ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 27.

³ - رضا خلاصي ، مروج إدارة المعرفة، دار هومة، الجزائر ، 2016، ص 19.

ونائج صيرورتها، وبالتالي تسمح لنا بتحقيق الأهداف بأسرع وأسهل طريقة، دون استعمال التصحيح بالتغذية العكسية أو التجربة والخطأ، لأنها تسمح لنا بتحديد المطلوب الصحيح فوراً¹.
أما عبد الستار علي: فعرفها بأنها معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها.

1-6- العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة: إن تجميع البيانات بصفة دقيقة وموضوعية ثم معالجتها بواسطة الحاسوب تتيح لنا إمكانية التوصل إلى معلومات لمشكلة ما، ثم استنباط هذه المعلومات عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تتيح لنا فرصة الوصول إلى المعرفة، ويمكن تصور العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-6): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر بشير، مرجع سابق، ص28.

2- أنواع المعلومات: سبق توضيح أن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات معنى ومرتبطة بسياق معين.

ويمكن تقسيم المعلومات من حيث الشكل إلى الأنواع الآتية:

- **المعلومات النصية:** هي نصوص مكتوبة تنقل إلينا معرفة عن أشياء مختلفة، وتعد المعلومات النصية من أكثر أنواع المعلومات انتشاراً مثال: الكتب، الصحف والمجلات.

¹ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص20.

- **المعلومات الرقمية:** تتكون من أرقام ذات دلالات تشير إلى مقاييس معينة، مثال: مستوى الأداء (الدرجات) الطول، الزمن، المسافة، الوزن.
- **المعلومات البيانية:** هي المعلومات التي تكون على شكل رسوم بيانية توضح العلاقة بين متغيرين، مثال: العلاقة بين السرعة في قيادة السيارة وكثرة الحوادث.
- **المعلومات المصورة:** هي المعلومات التي تستنتج من خلال الصور، مثال: الكوارث الطبيعية، الفقر، الحروب.

ويمكن تقسيم المعلومات من حيث الحاجة إليها والوظيفة والتوجه إليها على النحو التالي:

- **المعلومات التطويرية:** مثل القراءة في مصادر المعلومات كالكتب أو المجالات والحصول على مفاهيم وحقائق جديدة الغرض منها تحسين المستوى العلمي والثقافي للإنسان وتوسيع مداركه.
- **المعلومات الإنجازية:** وهي المعلومات التي يحصل الإنسان من خلالها على مفاهيم وحقائق تساعده على إنجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار.
- **المعلومات التعليمية:** تتمثل في قراءة الطلاب للمقررات الدراسية والمواد التعليمية لإجتياز مراحلهم الدراسية.

وتنقسم المعلومات من حيث الوظيفة إلى الآتي:

- **المعلومات الفكرية:** وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين عناصر المشكلة.
- **المعلومات البحثية:** وهي تشمل التجارب وإجرائها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب معلمية أو حصيلة أبحاث أدبية.
- **المعلومات الأسلوبية النظامية:** وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة، ويشمل هذا النوع من المعلومات والبيانات الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات ودقتها.

وتنقسم المعلومات من حيث التوجه إلى الآتي:

- **المعلومات السياسية:** وهذا النوع من المعلومات يقيد في عملية اتخاذ القرار السياسي.
 - **المعلومات التوجيهية:** وهي المعلومات التي يتطلبها العمل الجماعي لمزيد من التنسيق وتبث من خلال إعلام توجيهي.
 - **المعلومات الفلسفية:** تعطي تفكير توجيهي للفرد في تركيب فكرة عملية أو أدبية.
- وهناك ثلاث عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وهذه العوامل الثلاثة هي كالاتي:

- **منفعة المعلومات:** فحسب ANDRUS أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها هذه المنفعة، وهذه المنفعة تتمثل في عنصرين كالاتي:
 - صحة المعلومات.
 - سهولة إستخدامها.
- **درجة الرضا عن المعلومات:** عادة ما يكون من الصعب أن نحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرارات المتخذة، ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرارات.
- **الأخطاء والتحيز:** يفضل الكثير من المديرين جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة، فالجودة أهم من كم المعلومات، ولا شك أن وجود المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات، ويمكن القول أن التحيز في البيانات أو المعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعرفته.

3- خصائص المعلومات:

- حدد Burch وزملائه عشرة خصائص وشروط أساسية للمعلومات يربطها بحاجات المستفيد وقدرة نظام المعلومات على النحو التالي:
- **التوقيت:** أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه، ومعنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.
 - **الدقة:** الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها.
 - **الصحة أو الخلو من الخطأ:** أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت لغوية أو رقمية.

- إمكانية التعبير الكمي: أي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر.
- إمكانية التحقق: أي درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات. وحدير بالذكر أن هذه الخاصية للمعلومات ترتبط بالموضوعية، والتي تشير إلى الخلو من التحيز.
- إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.
- الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي، أو لتحقيق أغراض خاصة.
- الشمول: أي اكتمال المعلومات.
- الملائمة: مدى إرتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- الوضوح: أي خلو المعلومات من الغموض.

ويرى Gess Ford أن المعلومات يجب أن يتوافر لها شرطان أساسيان فقط أولهما: أن تكون جديدة وثانيهما أن تحتوي على خبر معين.

ولقد أكد Burch and Grudnitski أهمية الخصائص الثلاثة والمتمثلة في الدقة والتوقيت والملائمة وذلك في أي نوع من المعلومات الإدارية، بل واعتبر هذان الكاتبان أن تلك الخصائص الثلاثة إنما هي محددات الجودة في المعلومات¹.

المطلب الثالث: مدخل الى الاتصال

1- مفهوم الاتصال:

يعود أصل كلمة الاتصال COMMUNICATION في اللغات الأوروبية إلى جذور اللغة اللاتينية COMMUNIS التي تعني الشيء المشترك، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة COMMUNICARE فمعناه " يذيع أو يشيع"، ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت COMMUNIQUE الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي.

¹- غادة عبد المنعم موسى، أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2016.

إن أعقد المفاهيم وأقدمها هو مفهوم الاتصال، والذي سنحاول تحديده في جانبه اللغوي ثم الاصطلاحي كما يلي:

1-1- الاتصال لغة: تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل، ويأتي بمعنى وصل الشيء يصله وصلا أي أبلغه إياه ووصل الشيء يعني ربطه وعليه، فهناك ربط وضم وجمع.

1-2- الاتصال اصطلاحا: تشير لفظة الاتصال في معناها الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة مما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية¹.

وهناك صعوبات عديدة للوصول إلى تعريف شامل للاتصال وذلك لتنوع مجالاته، ويوجد تعريفات متعددة له، فيعرف الإتصال بأنه "ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي العملية المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة".

كما يعرفه دومينيك فولتن: "بأن الاتصال أحد أبرز رموز القرن العشرين، وهدفه الأمثل هو تقريب الناس والقيم والثقافات، يعوض عن مساوئ وسلبيات عصرنا، وهو أحد محصلات حركات التحرر، وقد رافق تطوره المعارك من أجل الحرية وحقوق الإنسان والديموقراطية".

ويرى الدكتور حامد ربيع أن الاتصال في أوسع معانيه يعني عملية نقل الأفكار والمعلومات من جهة إلى أخرى، وعند القيام بعملية الاتصال فإن هذا يعني أننا نحاول أن نخلق شيئا مشتركا بين شخصين على الأقل، والاتصال لذلك هو نقل رسالة من شخص إلى آخر من خلال رموز معينة، والهدف من نقل المفاهيم التي تتضمنها الرسالة هو إحداث تغيير في خصائص ومعالم الإدراك للطاقة التي يتولد فيها النشاط، وبمعنى أبسط فإن كلمة الاتصال في أوسع معانيها تعني نقل المفاهيم بقصد الإقناع، وهي عملية أساسها خلق الترابط في الحركة².

إن الاتصال مفهوم متعدد الأشكال، حيث يمكن تعريفه كالاتي:

أ) **كسلسلة للمعلومات:** هذا المدخل يصف ظاهريا آليات نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل لسلسلة عناصر كالمورد، القناة، ومكان الوصول.

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2014، ص ص 11-12.

² - لحر عباس، نفس المرجع السابق، ص 05.

ب) كآلية أو عملية تأثير: هذه النظرة تسلط الضوء على التأثير الممارس من طرف المتصل في المجموعة، والاتصال هنا يسبب تغيير في الأفكار والاعتقادات عند المستقبل.

ت) كتبادل للمعاني: هذا الاتجاه يركز على حجم العلاقة التأثيرية نتيجة الاتصال بين الأشخاص، وعلى أن الاتصال عمل مكمل ويساهم في إعطاء معاني مماثلة وبنفس الدلالة، فمثلا يمكننا رؤية الأشياء من خلال الآخرين وأفكارهم، لكن دون التخلي عن نظرتنا الخاصة وحرية اعتقادنا.

ث) كنظام: هذا المدخل يعتبر أن الاتصال يجب أن يكون ملزم كنظام يسمح بالإدراك، وفهم ديناميكية الظواهر المعقدة في مجموعها، ويؤيد نظرة عامة، بحيث تكون مجموع العلاقات التي تربط مختلف العناصر (أفراد، جماعات، منظمات، محيط) علاقات ذات دلالة.

ويشير في مجال نظام المعلومات إلى عملية نقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر، ويتم ذلك النقل باستخدام الإشارات الكهربائية أو الموجات الكهرومغناطيسية، والتي لديها قدرة فائقة على نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير للغاية نظرا لسرعتها الآلية التي تكاد تقترب من سرعة الضوء.

وعموما تعرف الاتصالات على أنها الوسائط الالكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات على مسافات بين أجهزة في مواقع مختلفة. كما تعرف على أنها عملية تناقل المعلومات والمعارف وتبادلها من المرسل (مصدر المعلومات) إلى المستقبل، أو مجموعة المستقبلين (مستلموا المعلومات)، وذلك باستخدام الوسائل والتكنولوجيا المتاحة.

كما يمكن تعريف الاتصال على أنه إنتاج المعلومات في الوسط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فالاتصال ظاهرة حيوية في المؤسسة، وترافق الإدارة في كل فرصها في نجاحها وفشلها، وترجم المرونة وضرورة التكيف المستمر للمؤسسة مع محيطها وأسواقها، كما تنتج عملية الاتصال تحفيز للعلاقات بين الأفراد والجماعات في العمل على جميع المستويات الهرمية والوظيفية، مما يسمح بإظهار السياسات التي تنتجها المؤسسة. لذا يتوجب على المؤسسات اختيار تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتعزيز أدائها والوصول إلى أفضل طريقة لدجها في نظم المعلومات وعمليات الأعمال.

ويتجلى لنا من خلال التعاريف بأنها تركز أو تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال، وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه.

2- مكونات عملية الإتصال:

إن النظر إلى الاتصال كعملية يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل)، كما يعني أن هناك العديد من العوامل الوسيطة بين الرسالة والمتلقي. بما يحدد تأثير الاتصال، وفيما يلي نبذة موجزة عن هذه العناصر كما يلي:

المرسل أو المصدر: ويقصد به منشأ الرسالة، وقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيراً ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال¹.

الرسالة: وتعرف بأنها الجانب الملموس في العملية التخاطبية، حيث تتجسد عندها أفكار المرسل في صور سمعية لما يكون التخاطب شفهيًا، وتبدو علامات خطية عندما تكون الرسالة مكتوبة. فهي الفكرة أو المعلومة محمولة في شفرة من خلالها يتصل مرسل بمستقبل، فالرسالة ليست فقط الفكرة (المحتوى) وليست فقط الشفرة، وإنما المحتوى مغلف بالمحتوى².

الوسيلة أو القناة: وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال.

المستقبل: يعد المتلقي أهم حلقة من حلقات العملية الاتصالية، فالقارئ هو الشخص المهم حينما نكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، لذا يعد المستقبل وسماته الشخصية هو أولى أولويات المرسل التي يجب أن يضعها أمامه إذا أراد أن يحقق هدفه من الرسالة التي يبثها.

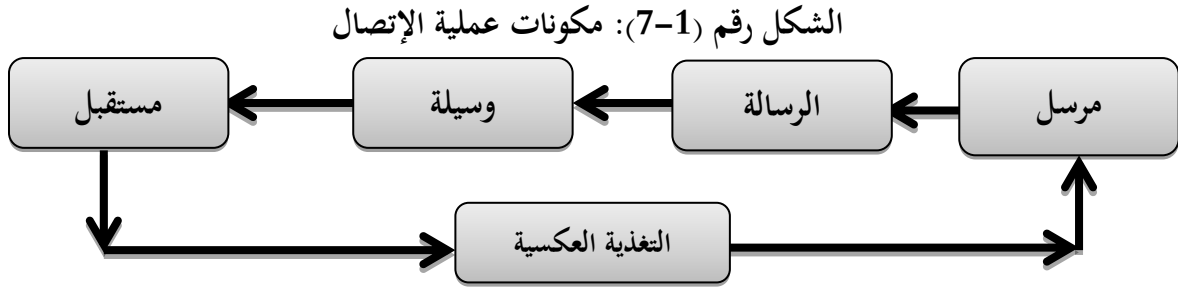
التغذية العكسية: يقصد برجع الصدى أو التغذية العكسية إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدم تحقيقها، أي رد الفعل الذي يديه المتلقي استجابة لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات ورسائل، ويعتبر رجع الصدى مهماً في تبادل المعاني بين المرسل والمستقبل ومؤشراً للمرسل أن يقرر في ضوءه ضبط رسائله اللاحقة بصورة فعالة³.

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، ط1، 2014، ص17.

² - فضة عباس، محمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص20.

³ - رضوان بلخيري، سارة جابري، نفس المرجع السابق، ص17.

وهو يشمل على العناصر التالية:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

رضوان بلخيري، سارة جابري، نفس المرجع السابق، ص 17.

3 - خصائص الاتصال:

- يرى الباحثون والمتخصصون أن بمفهومه الشامل يتصف بالخصائص التالية:
- **الاتصال عملية مستمرة:** لأن الاتصال يشمل سلسلة من الأفعال ليس لها بداية ولا نهاية محددة فإنه دائم الحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال.
- **الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، فإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل ولا يحقق النتائج المرجوة منه.
- **الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:** ذلك أن الاتصال نشاط يبنى على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسالتهم إلينا.
- **الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:** إذا أراد شخص ما أن يتراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يستطيع ذلك، قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبنى على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال.
- **الاتصال قد يكون مقصودا وقد لا يكون:** وهذا يتمثل في أربعة حالات كالآتي:
- قد يرسل شخص إلى شخص آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد، كمن يتنصت على محادثة خاصة بين إثنين.
- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منته لها، فلا يتفاعل معها.
- وقد يرسل شخص رسائل ويستقبلها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير الكلامية كنوع الملابس ولونها ومظهرنا العام والملامح.
- **الاتصال ذو أبعاد متعددة:** (معان متعددة) برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية، إلا أن له أهدافا متعددة ومستويات متباينة من المعاني¹.

المطلب الرابع: مدخل الى الشبكات

1- مفهوم الشبكات:

1-1- الشبكات لغة: إن كلمة شبكة (Réseau /Network) تعبر عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بعلاقات وقنوات إتصال تشكل بناء منظما لنظام عمل يتعامل مع أحد هذه العناصر أو كلها.²

1-2 الشبكات اصطلاحا: تعرف شبكة الاتصال بأنها مجموعة من المعدات المرتبطة ببعضها البعض لتبادل المعلومات، حيث تقوم بربط حاسوبين أو أكثر، باستخدام كابل الشبكة و يشكل بذلك شبكة حواسيب يمكننا من خلالها نقل الملفات أو عرض محتوى الحاسوب. وتحتوي الشبكة على أجهزة أخرى تشمل: حواسيب، كوابل، معدات ربط، (مودام، مكثفات) ومجموعة من البرامج، أنظمة تشغيل الشبكة، برامج حماية، تتطلب جملة من التنظيم فيما بينها لتشكيل شبكة اتصال.³

وتعتبر شبكة المعلومات من أحدث تكنولوجيا الاتصال الجماهيري التي تستخدمها البشرية في القرن العشرين، ليضيف إلى محصلة الإنتاج الإتصالي المتطور والمستمر تكنولوجيا متطورة. كما تعكس في الوقت ذاته قدرة العقل البشري على عمليات التحديث والتجديد والتطوير المستمر والتطلع إلى تكنولوجيا متطورة ومعقدة.⁴

¹- فضة عباس بصلي، محمد الفاتح حمدي، نفس المرجع سابق، ص 18.

²- طاهر عبد الحق، مدخل الى المعلوماتية، قصر الكتاب، الجزائر، 2000، ص 284.

³- A.adel, Mc.Belaid, **Réseaux locaux installation et Maintenance**, Pages Bleues Internationales, Bouira, Algérie, 2012, P 08.

⁴- محمد الفاتح حمدي، مسعود بوسعدية، ياسين قرناي، تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 48.

2- خصائص الشبكات:

- يجب أن تكون المعلومات التي سيتم تمريرها أو الرسالة التي سيتم مشاركتها بين الأشخاص في نفس الشبكة واضحة وخالية من أي مصطلحات، كما يجب تفضيل الصوت النشط والرسالة ويجب أن تكون بكلمات بسيطة وقصيرة.
- يجب أن تكون الرسالة موجزة، وعندها فقط يكون المستمع حريصاً على قراءتها باهتمام كامل ودون فقدان التركيز، كما يجب تجنب الرسائل الطويلة بأي ثمن، حيث لن يتحلى الناس بالصبر الكافي لقراءة الرسالة بأكملها إذا تم تفصيلها بكلمات أقل أهمية.
- يجب شرح الرسالة التي تم تمريرها جيداً بمعلومات محددة، ويجب عدم تمرير الرسائل الخاطئة في أي حالة تؤدي إلى حوادث الاتصال.
- يجب أن يتم تمرير الرسائل بالترتيب المناسب، حيث ليس من الجيد أن يتم تمرير الرسالة التي تقول النهاية في البداية أو إنهاء الرسالة بدون معلومات كاملة، كما سوف يفهم المتلقي الرسالة بطريقة خاطئة تؤدي إلى صراعات وستختلف الأفكار، ويجب أن يتم تمرير المعلومات بين الأشخاص بطريقة منطقية ومتسلسلة وجيدة التخطيط ومن ثم يجب تركيز هذا الجزء جيداً.
- يجب أن يكون الشخص المرسل صادقاً ومحترم الآخرين ومنفتحاً مع المستمع في أدنى مستوى أو نهاية المحادثة، كما يجب أن يراعي جهاز الإرسال المستمع وأن يستخدم كلمات مهذبة، ولا ينبغي أن يكون الناقل فظاً على الإطلاق، لأنه إذا كان عكس ذلك فلن يجد أي مستقبلات لمعلوماته حتى لو كانت المعلومات مهمة.
- يجب ألا يكون الناقل عنصرياً ويجب ألا يستخدم مثل هذه المصطلحات أثناء تمرير المعلومات، ويجب اعتبار جميع الأشخاص في الطرف الآخر الذين يتلقون المعلومات متساوين، ولا ينبغي أبداً استخدام كلمات متهورة أثناء نقل المعلومات.
- يجب توخي الحذر من جانب المستمع لتركيز الرسالة عند إرسالها من الطرف الآخر، ولا ينبغي أن يحدث سوء الفهم.
- يجب التحكم في العواطف أثناء تمرير المعلومات، ويجب ألا يستخدم المستمع معرفته لتمرير المعلومات إلى أشخاص آخرين في الحلقة، كما يجب أن يكون التركيز فقط على المعلومات التي تم تمريرها من المستوى الأعلى.

3- فوائد الشبكات:

- تمكنت الشبكات من جعل المسافات صغيرة، وهذا من خلال التواصل عبر الشبكة بدلا من الانتقال من مكان إلى آخر أو السفر لمناطق أخرى، وبالتالي توفير الكثير من المال (توفير تكلفة السفر).
- ربط مجموعة أجهزة مختلفة مع بعضها البعض، مثل ربط الطابعة بجميع الأجهزة الموجودة في الشبكة التي يتم استخدامها في مؤسسة ما أو شركة ما، وبالتالي هذا يوفر الكثير من المال.
- توفير الوقت والجهد في عملية نقل البيانات من جهاز إلى جهاز آخر.
- أصبحت تتيح الشبكات إمكانية ربط أجهزة الحاسوب بشبكة الانترنت حتى يتمكن كل العالم من استخدامها بغض النظر عن المسافة أو البعد الجغرافي الذي أصبح معدوما بفضل انتشار شبكات الحاسوب.
- القدرة على نقل البيانات للأجهزة الأخرى المرتبطة بالشبكة.
- سهولة مشاركة البيانات وتبادل الملفات بين المستخدمين¹.

4 - تصنيف الشبكات:

4-1- حسب الطريقة التي توصل بها مكونات الشبكة: وتقسم هذه إلى ثلاث طرق هي كالآتي:

4-1-1- شبكة النجمة:

هي إحدى نماذج طوبولوجيا الشبكات، ويرتبط فيها كل جهاز بخط إلى خادم مركزي مثل جهاز توزيع الشبكة، وترسل البيانات إلى الجهاز المحدد. في حالة كان الخادم عبارة عن موزع مركزي، فإن البيانات ترسل إلى جميع الأجهزة المتصلة بالشبكة. ويتوسط مخزن الملفات الشبكية وتنبثق من خلاله الكوابل المتصلة بالمحطات لتكون شكلا نجميا، وهي شبكة تستخدم في الشبكة المحلية.

مميزاتها:

- لا يؤثر تعطل أي جهاز في الشبكة على عملها باستثناء تعطل الخادم.
- سهولة تراسل المعلومات وتحديثها كونها موجودة في جهاز واحد.
- إمكانية استخدام خطوط الهاتف المتصلة بالقسم في حالة توفر المواصفات المطلوبة².

عيوبها:

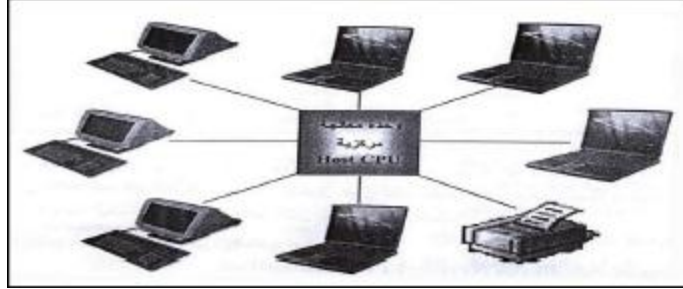
- ارتفاع التكاليف نظرا لتوصيل كل محطة بشكل منفصل مع نقطة التجميع.
- تعطيل الخادم الرئيسي يؤدي إلى تعطيل جميع أجزاء الشبكة.

¹ - A.adel, Mc.Belaid, OPCIT, P10

² - A.adel, Mc.Belaid, OPCIT, P10

- طول التمديدات اللازمة لربط وحدات الشبكة المختلفة مع بعضها البعض.
- إرتفاع تكاليف تركيبها وصعوبة توسيعها.

الشكل رقم (1-8): شبكة النجمة



المصدر : عومار بوطيبة، حسان إيدير، نظم المعلومات وشبكات الاتصال في مديريات الشباب والرياضة بولاية قسنطينة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 680.

4-1-2- الشبكة الحلقية:

هي إحدى أشكال طوبولوجيا الشبكات، حيث لا تحتوي الشبكة على ناقل رئيسي (موزع) وتكون الأجهزة متصلة ببعضها بكابل واحد ولكن بشكل حلقي، حيث تنتقل البيانات فيها في اتجاه واحد ويستقبل كل جهاز متصل بالشبكة هذه البيانات، يعتبر هذا النموذج حاليا نادر الاستخدام.

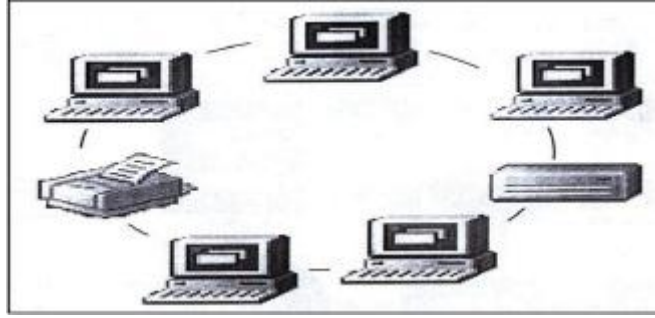
مميزاتها:

- قلة التكاليف لوجود خط رئيسي واحد على شكل حلقة.
- غير محدودة بمساحة جغرافية كون كل جهاز يعيد من تقوية الإشارة عند مرورها به.
- سرعة نقل معلومات كبيرة جدا ولا يحددها سوى نوع وسائط النقل وأجهزة البث والاستقبال.
- سهولة إدارتها مع الملاحظة الحاجة لبرمجيات إضافية عن الشبكة الخطية.

عيوبها:

- عدم إمكانية الاستفادة من خطوط الهواتف المتوفرة والمتصلة بالقسم داخل المؤسسة الواحدة.
- احتمال تعطل الشبكة كاملة في حالة تعطل أي جهاز بها.

الشكل رقم (1-9): الشبكة الحلقية



المصدر: عومار بوطيبة، حسان إيدير، نفس المرجع السابق، ص 681.

4-2- تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي: وتقسّم إلى ما يلي:

4-2-1- شبكة المناطق المحلية:

هي شبكة اتصالات تربط أجهزة الكمبيوتر ضمن منطقة محدودة، مثل مجموعة أحياء سكنية أو مكاتب شركات أو حرم جامعي. وتتكون الشبكات المحلية البسيطة بشكل عام من الكابلات ومبدل واحد أو أكثر، ويتم توصيل المحول بجهاز توجيه أو مودم للوصول إلى الإنترنت، ويمكن أن تتضمن شبكة LAN مجموعة متنوعة من أجهزة الشبكة الأخرى مثل جدران الحماية. وتعد واي فاي أكثر التقنيات الشائعة المستخدمة لشبكات المحلية.

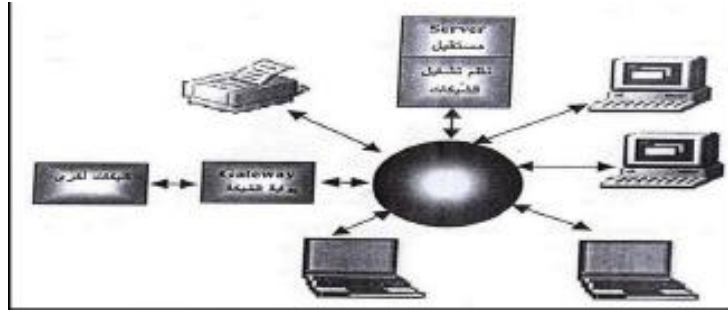
مميزاتها:

- تقدم هذه الشبكات خدمة فعالة في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف مواقع العمل.
- تتيح هذه الشبكة إمكانية تقاسم الموارد بين مستخدميها، وبالتالي تقليل الوقت في تبادل الملفات.
- توافر معدات الشبكة المحلية في كل مكان حيث تعتبر عامل توفير اقتصادي نظرا لرخص ثمنها نسبيا.

عيوبها:

- كثرة قواعد استخدام الشبكات المحلية، وعليه فقد تجد صعوبة عند توصيل الشبكات العلمية المختلفة التصميم مع بعضها البعض.
- ندرة الشبكات المحلية المغايرة.
- نقص التمرکز بالإضافة إلى صعوبة تشغيلها.

الشكل رقم (1-10): شبكة المناطق المحلية



المصدر: عومار بوطيبة، حسان إيدير، نفس المرجع السابق، ص 681.

4-2-2- شبكة المترابوليت (الإقليمية أو الكبرى):

هي شبكة حاسوبية عالية السرعة تقوم بربط المستخدمين مع بعضهم ومع موارد الحاسوب المصدر بحدود جغرافية أكبر من التي تغطيها الشبكة المحلية، وتنتشر في مدينة أو عاصمة أو إقليم إذ تكون مقيدة بمنطقة جغرافية أقل، ولكن لا تغطي المساحة الجغرافية التي تغطيها الشبكات المتباعدة. والمجال الجغرافي التي تغطيه بالعادة يكون بين شبكة المناطق المحلية وشبكة المناطق العالمية وفي حدود ثلاثين ميل.

مميزاتها:

- توفر أماناً أعلى بالمقارنة مع شبكات المنطقة الواسعة.
- تساعد في المشاركة الفعالة من ناحية التكلفة للموارد المشتركة مثل الطابعة.
- يساعد الناقل المزدوج المستخدم فيها على إمكانية نقل البيانات في كلا الاتجاهين في وقت واحد.

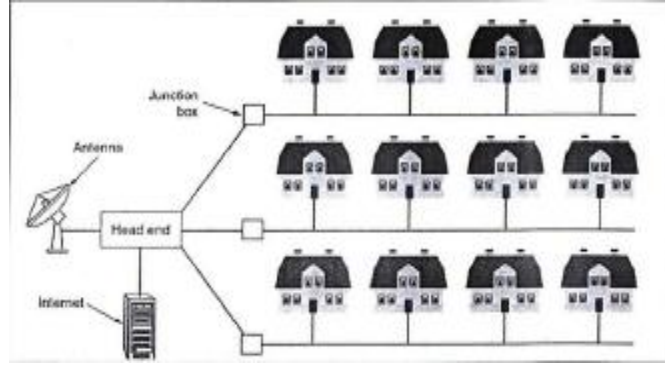
عيوبها:

- بطء معدل نقل البيانات مقارنة بالشبكة المحلية.
- صعوبة إدارة الشبكة الكبيرة النهائية.
- يتطلب تركيب الشبكة فريق من الخبراء، مما يسبب ارتفاع التكاليف¹.

¹<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9/>

موقع هارفرد بيزنيس ريفيو بالعربي، تم الاطلاع عليه في: 2024/10/20 على 01:44

الشكل رقم (1-11): شبكة المتربوليت



المصدر: عومار بوطيبة، حسان إيدير، نفس المرجع السابق، ص682.

4-2-3- شبكة المناطق الواسعة:

هي شبكة كمبيوتر تنتشر عبر منطقة جغرافية كبيرة، يمكن أن يكون نظام شبكة الواسعة عبارة عن اتصال بشبكة محلية تتصل بشبكات محلية أخرى باستخدام خطوط الهاتف وموجات الراديو. ويقتصر في الغالب على مؤسسة أو منظمة.

مميزاتها:

- تساعدك شبكة المناطق الواسعة على تغطية منطقة جغرافية أكبر.
- يحتوي هذا النوع على أجهزة مثل الهواتف المحمولة والكمبيوتر المحمول والكمبيوتر اللوحي.
- تعمل اتصالات شبكة WLAN باستخدام أجهزة إرسال وأجهزة استقبال لاسلكية مدمجة في الأجهزة العميلة.

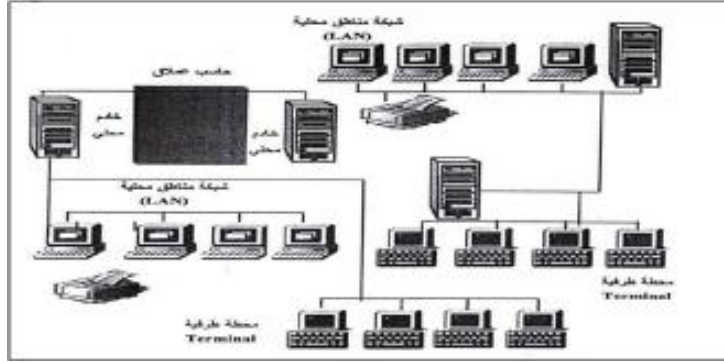
عيوبها:

- تكلفة الإعداد الأولي للاستثمار مرتفعة للغاية وصعوبة صيانة شبكة المناطق الواسعة.
- هناك العديد من الأخطاء والمشكلات بسبب التغطية الواسعة واستخدام التقنيات المختلفة.
- يتطلب الأمر مزيداً من الوقت لحل المشكلات بسبب مشاركة العديد من التقنيات السلكية واللاسلكية وضرورة توفر تقنيين أكفاء.
- يوفر هذا النوع أماناً أقل مقارنة بأنواع الشبكات الأخرى في الكمبيوتر¹.

¹ - <https://www.guru99.com/ar/types-of-computer-network.html> :

موقع guru99، برايس ليو، تم الاطلاع في: 2024/10/20 على 00:18.

الشكل رقم (1-12): شبكة المناطق الواسعة



المصدر: عومار بوطيبة، حسان إيدير، نفس المرجع السابق، ص 682.

3-4- تصنيف الشبكات حسب معيار دور كل حاسب في توفير خدمات الشبكة:

3-4-1- شبكة الخادم / المستخدم:

تتكون شبكة الخادم / المستخدم من مجموعة من أجهزة الحاسب يطلق على أحدها خادم الشبكة، بينما يطلق على البقية محطات العمل أو المستخدمين، ونلاحظ أن الحاسب في هذا النوع من الشبكات يؤدي أحد دورين إما خادم أو مستفيد.

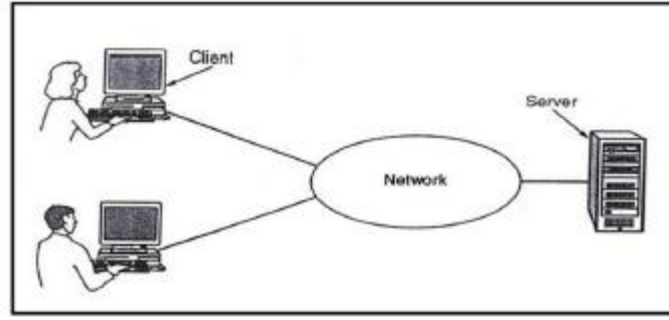
مميزاتها:

- السيطرة المركزية على أمن الشبكة ومصادرها مما يسهل إدارتها.
- وجود معدات وأجهزة بإمكانيات مميزة تؤدي إلى الكفاءة في الوصول إلى مصادر المعلومات.
- وجود كلمة مرور واحدة للدخول إلى الشبكة.
- إمكانية استخدام عدد كبير من الحواسيب في الشبكة.

عيوبها:

- ارتفاع كلفة الإنشاء بسبب الحاجة إلى البرمجيات والمعدات الإضافية.
- تتعطل الشبكة إذا حدث عطل في الخادم.
- الحاجة إلى برمجيات إضافية معقدة.
- الحاجة إلى وجود كادر متخصص لإدارة الشبكة.

الشكل رقم (1-13): شبكة الخادم / المستخدم



المصدر: عومار بوطيبة، حسان إيدير، نفس المرجع السابق، ص 683.

4-3-2- الشبكة التناظرية:

وهي عبارة عن شبكة حاسوب تمنح جميع الحواسيب فيها قدرة متكافئة الصلاحيات، إذ تلعب جميع الحواسيب فيها دور الخادم والمستخدم في آن واحد، حيث يوفر كل منهم الخدمة للآخرين، كما يطلب الخدمة من الآخرين عندما يحتاج لها. ويكون ارتباط الحواسيب في الشبكة بحقوق متكافئة، ويكون لكل جهاز حق الوصول إلى الشبكة فلا يوجد جهاز مركزي يحكم الأجهزة ويقوم بإدارتها. تسمى مجموعة الأجهزة المشتركة في هذه الشبكة مجموعة العمل.

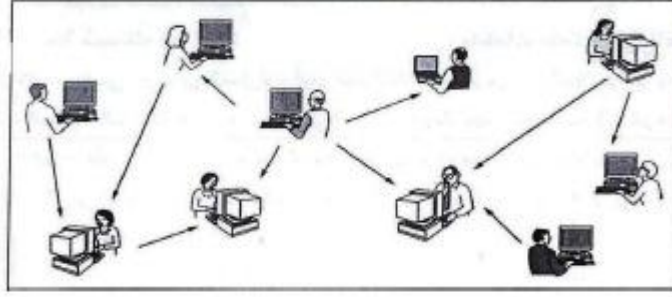
مميزاتها:

- سهولة الإنشاء والبناء.
- عدم الحاجة لتعيين مدير للشبكة.
- تعمل في بيئة ذات عدد محدود من الأجهزة.
- إنخفاض تكلفتها إذ لا تحتاج إلى برمجيات متطورة وخاصة بها.

عيوبها:

- عدد الأجهزة المكونة لهذه الشبكة قليل، لا يتجاوز العشرة وبالتالي فهي غير قادرة على النمو مستقبلاً.
- المعلومات في هذه الشبكة متاحة للجميع وبالتالي فهي غير آمنة.
- عدم وجود سيطرة مركزية.
- لا تؤدي دوراً جيداً عندما يكون عدد حواسيب الشبكة كبيراً.

الشكل رقم (1-14): الشبكة التناظرية



المصدر: عومار بوطيبة، حسان إيدير، نفس المرجع السابق، ص 683.

المبحث الثاني: التطور التاريخي حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن القول أننا نعيش عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية، ولقد أصبحت المعلومات تمثل الركيزة الأساسية لصنع وإتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المنظمات، والملاحظ أن هناك انفجار في المعلومات حيث تتزايد المعلومات بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية.

المطلب الأول: نشأة تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1- نشأة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد مرت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بخمس مراحل أساسية هي كالآتي:

- ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها، مثل الكتابة المسمارية والسومرية ثم الكتابة التصويرية، وحتى ظهور الحروف والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية¹.
- ثورة المعلومات والاتصالات الثانية: وتشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها، والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر إتساعاً.
- ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة: وتتميز بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية (الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، اللاسلكي، إلى جانب المصادر الورقية المطبوعة).

¹ - نبار ربيحة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال - الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 9 (عدد2)، 2018، ص89.

- ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة: وتتمثل في إختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.
- ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: تتمثل في الترابط بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكة الانترنت¹.

المطلب الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1 - مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

يشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحسابات الآلية، وسائل الاتصال وشبكات الربط، أجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات².

كما أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على حياتنا المهنية والشخصية على حد سواء وأصبحت جزءاً هاماً من الحياة اليومية، فهي تعمل على تحسين تقاسم المعارف وتسريع تدفق المعلومات والاتصالات، وبالإضافة إلى ذلك تطورها المستمر يشكل تحديات جديدة للأفراد، حيث أنها تعمل على تحسين التعلم والتكيف، فالمؤسسات الكبيرة تغيرت إلى حد كبير في طريقة عملها. أما "الرابطة الاتصالات التقدمية" ترى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات*(ICT)، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كالاتي:

- تكنولوجيا المعلومات ** (IT) التي تستخدم أجهزة الكمبيوتر.

- تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية.

- تكنولوجيا اتصالات الساتلايت.

فتكنولوجيا المعلومات عبارة عن مزيج من المكونات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، والتي تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات، ثم نقلها وتوصيلها للأطراف الذين يستفيدون منها مع إمكانية تخزينها وحفظها للرجوع إليها عند الحاجة لها¹.

¹ - نبار ربيعة، نفس المرجع السابق، ص89.

² - مزياي حنان، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، مجلة دفاتر بواكس، العدد رقم 04، سبتمبر 2015، ص240.

*information and communication technologies

** information technologie

وتعرف بأنها كافة أنواع الأجهزة والبرامج الحديثة المستخدمة في تجهيز وخزن واسترجاع المعلومات ومعالجة البيانات.

فهي كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها التي تستخدم من قبل المستخدمين منها في مجالات الحياة كافة².

ومن خلال كل هذا نلاحظ بأن ثورة تكنولوجيا المعلومات قد سارت مع ثورة تكنولوجيا الاتصال بالتوازي، ولا يمكن الفصل بينهما فقد جمع بينهما النظام الرقمي، الذي تطورت إليه نظم الاتصال فتربطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات.

2- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إن النمو و الإزدهار السريع للمؤسسات الذي يتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ساعد على تشجيع المؤسسات على تغيير نهجها الاقتصادي الذي يستند على مصادر كالأراضي، الآلات، المصانع والموارد الخام إلى الاعتماد على قوة جديدة تستند على خلق القيمة الاقتصادية من خلال استخدام المعرفة. فالمعرفة معروفة كخاصية أساسية ورصيدا قيما، وهي القاعدة للتطوير المستمر والمفتاح للميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، كما أنها في ظل المناخ الحالي وتزايد المنافسة العالمية ليس هناك شك حول قيمة المعرفة والتعلم في تحسين كفاءة المؤسسة، فأصبحت المؤسسة والمديرين من الصعب أو المستحيل العمل دون نظم المعلومات والتكنولوجيا، لأن هذين الأخيرين لعبا دوراً هاماً في إنتاج وإدارة المعلومات، وساعدت أجهزة الشركات على معالجة عمليات جمع البيانات، معالجة المعاملات وإنشاء التقارير. وأيضا نظم المعلومات هي مفتاح الحفاظ، البحث، تحليل المعاملات، اتخاذ القرارات وخفض التكاليف. فمع تكنولوجيا المعلومات الجديدة تغير جذريا هيكل المؤسسة والاتصالات التابعة لها.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: "حياة، معالجة، تخزين، بث معلومات ملفوظة، مصورة ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية، مبنية على أساس الإلكترونيات الدقيقة". حيث ساهمت في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه مختلف عملياتها، فهي

¹ - بلحاج حبيبة و بوغازي فريدة، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي ، مجلد 6، عدد 10 ديسمبر 2018، ص 108.

² - سحبة جمعي، مجتمع المعلومات في توجهات الأبحاث الجامعية في الجزائر، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، 2016 ص 16.

* voice over IP telephony

مصدر حيوي لديمومتها وبقائها، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج التقنية، البرامج الجاهزة، قواعد البيانات وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة¹.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات حسب الحارث: بأنها عبارة عن أنظمة بالغة الدقة تتكون من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبث ونقل المعلومات بجميع أشكالها وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى لمعالجة النظم والارتقاء بخدمات المعلومات التي قد يعجز المستخدم عن تقديمها بالطرق التقليدية في ظل حجم تشابك وتضخم المعلومات².

وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جعل كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية، تقرأ على حاسوب أو كتب أو مذكرات تخزن في الذاكرات الإلكترونية.

ورغم الاختلاف الكبير في تحديد الإطار الخاص بهذه التكنولوجيا، إلا أن هناك تأكيد كبير على ضرورة تناولها بشكل مجمل، من خلال تعريف شامل وواسع يضم المعدات، البرمجيات، الخدمات أو المعطيات اللامادية. وتظهر هذه التكنولوجيا من خلال ظاهرتين أساسيتين هما:

- اعتماد الأسلوب الرقمي للقيام بكل هذه العمليات³.
- الجمع بين الكلمة المنطوقة والمكتوبة، والصورة الساكنة والمتحركة، وبين الاتصالات السلوكية واللاسلكية، أرضية أو فضائية، ثم تحليل المعطيات وتخزين مضامينها، وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب والسرعة اللازمة.

3- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الخصائص التي تمتاز بها، بما فيها الانتشار

¹ - عبديش صونية، علواش كهيبة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي دراسة مسحية على عينة من أساتذة قسم علوم الاعلام كلية علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر3، مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد05، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 510.

² - الحارث محمد موسى أبو حسين، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.

³ - مزياي حنان، نفس المرجع السابق، ص 241.

الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأشخاص المشاركين أو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.

كما توفر أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي.

ويمكن لها توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة، التعليم والتدريب إلى أكثر المناطق انعزالاً. فمن خلالها يمكن للمدارس والجامعات والمستشفيات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة، وكذلك نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.

وباعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي العصب الحيوي لنشاط المنظمة، فإن أهميتها تتجلى في الآتي:

- تعمل على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المنظمة وأعمالها، أسواقها، لامتداد استخداماتها في مختلف أنشطتها¹.
- تدفع بالمنظمة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يحتم عليها اللحاق بركب التطور، وذلك تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية.
- تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين، الأمر الذي يساعد في تقييم أعمال وأفكار مبدعة كما أنها تساهم في الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها وهي السرعة والثبات والدقة والموثوقية... الخ.
- مكنت تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنظمات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المنظمات مع بعضها من خلال ما توفرها على شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية، حيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. حيث تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.

¹ - بن عبد العزيز سفيان، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي عدد 1، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ص12.

- زيادة قدرة الأشخاص على الإتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورحاء لجميع سكانه، وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والإستفادة من هذه التكنولوجيا.
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلو بدلوهم في المجتمع العالمي بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم. وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد والمجتمعات والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق. ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.
- من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لمختلف شرائح البشر.

4- أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- تعدد وتنوع حسب طبيعة استعمالها ومكوناتها وأهدافها حيث نتطرق لبعض منها كما يلي :
- أنظمة إدارة المعلومات: يستخدم هذا النوع من أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل خاص في عملية جمع وتخزين ومعالجة المعلومات في المؤسسات والمنظمات، وهي تلعب دور مساعد في إتخاذ قرارات إستراتيجية وتحسين إدارة الموارد.
- أمن المعلومات: يهتم بحماية المعلومات من التهديدات الأمنية والاختراقات التي تهدد المؤسسات، ويتضمن ذلك استخدام تقنيات الحماية وتطوير سياسات الأمان.
- تكنولوجيا المعلومات السحابية: يسمح بالوصول إلى المعلومات والخدمات عبر الانترنت دون الحاجة إلى تخزينها محلياً، هذا يزيد من مرونة وفعالية الأعمال.
- تطوير البرمجيات: يتعلق بإنشاء البرامج والتطبيقات الخاصة بالحواسيب والأجهزة والتي تساعد في إنجاز المهام والوظائف الإدارية والتقنية المختلفة.

- **الشبكات والاتصالات:** تشمل هذه التكنولوجيا بنية الشبكات المعدة للاتصال والأجهزة الإلكترونية والبرامج المستخدمة للاتصال أو التواصل بين الأجهزة.
- **تحليل البيانات:** يستخدم هذا النوع من أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحليل البيانات بغرض استخراج القيمة من البيانات الكبيرة واكتشاف الاتجاهات والأنماط المختلفة.
- **الذكاء الاصطناعي:** يستخدم لإنشاء أنظمة ذكية قادرة على اتخاذ قرارات ذاتية وتعلم الأنماط من البيانات.

المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

1- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- تتميز بالعديد من الخصائص التي من شأنها أن تزيد من أهميتها إن تم إستغلالها بالشكل المناسب والنظر إليها كجزء أساسي ومهم من إستراتيجية المؤسسة من أجل تحسين الأداء بشكل عام، ويمكن عرض هذه الخصائص في النقاط التالية:
- **المرونة:** اختلفت استخدامات تكنولوجيا المعلومات باختلاف مستخدميها، فعند استخدامنا للحاسوب قد نستخدمه لأغراض إدارية أو تقنية أو ترفيهية، ومنه فإستخدام الحاسوب يختلف من شخص لآخر، وهذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة. كما أن التكنولوجيا الحديثة تمنح المستخدم إمكانية استعمالها من أي مكان أو في أي زمان.
 - **قابلية الحركة:** أي بث المعلومات واستقبالها من أي مكان أثناء حركة المنتج ومستقبل المعلومات وذلك باستخدام عدد من الأجهزة المختلفة مثل الهواتف النقالة، الحاسوب، اللوح الإلكتروني، الساعات الذكية... الخ، كما تعني إمكانية نقل المعلومات من مكان إلى آخر بكل يسر وسهولة.
 - **اللاجماهيرية:** ما يؤخذ على وسائل الاتصال الحديثة تحولها من توزيع رسائل جماهيرية إلى تصنيف هاته الرسائل وتحديد ملامحة جمهور أكثر تخصصا، حيث تتجه وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى جعل خبرات القراءة والمشاهدة والاستماع كونها خبرات معزولة والتي توصف بأنها غير جماهيرية، بل أنها ذات اتجاهات فردية أو مجموعاتية¹.

¹ - محمد الفاتح حمدي وآخرون، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة الاستخدام والتأثير، مؤسسة الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 10.

- **قابلية التوصيل والتركيب:** إن تطور تكنولوجيا وسائل الإتصال أدى إلى اتحاد واندماج أنظمة الإتصال، ومثال ذلك وحدات نظام الاستقبال عن طريق الهوائيات المقعرة التي تجمع وسائل من موديلات مختلفة، لكنها تؤدي وظيفتها في مجال استقبال الإشارات وبثها على أكمل وجه، وهي تسهل عمل القائم بالاتصال أو المستقبل.
- **الشيوع والإنتشار:** وتعني به الانتشار المنهجي لنظام الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع ولا يكون حكرا على الأثرياء فقط، وإنما يشمل كل فئات وطبقات المجتمع.
- **الكونية:** فالبيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة، كتعدد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال الكرتونيا عند الحدود الدولية في أي مكان من العالم.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لما يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأفراد والمؤسسات وباقي الجماعات.¹
- **قابلية التحويل:** وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس، كما هو الحال في أنظمة التيليتكست، التي تقدم خدمات ورسائل مطبوعة على شاشات التلفزيون لتلبية لرغبات زبائنها التي أضحت تتميز بالتعدد والتنوع، ويبرز هذا أيضا في أنظمة الدبلجة والترجمة المرئية كما هو الحال في بعض المحطات التلفزيونية.
- **التوجه نحو التصغير:** تتجه وسائل الاتصال الجماهيرية في ظل ثورة المعلومات إلى التحول نحو وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وحسب ظروف الجمهور العصري، والذي يتميز بكثرة التنقل عكس جمهور العقود الماضية التي اتسمت بالسكون، ومن الأمثلة على ذلك الهاتف المحمول.
- **التعقيد وكثافة الإستخدام:** تكنولوجيا الاتصال المتقدمة تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة، وهي لكل ذلك تأخذ صبغة احتكارية، حيث تتركز عادة في أيدي بناء القوة والنفوذ السائد في المجتمع.

¹ - نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص6.

- **الإحتكارية:** إن صناعة التكنولوجيا تتسم بالتركيز الشديد في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى، مما يعزز من إحكام قبضة المجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا على الدول المستوردة لها وترسيخ تبعية ثانية للأولى في المجال الثقافي¹.

2- متطلبات تكنولوجيا المعلومات:

يوجد عدد من المتطلبات المختلفة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من أجل تحقيق نجاح المنظمة، ومنها ما يلي²:

أ- المتطلبات الفنية: وتشمل الآتي:

- تحسين البنى التحتية والارتكازية من اتصالات، مواصلات وغيرها.
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة.
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار.
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة عمليا وإقليميا ودوليا.

ب- المتطلبات الاقتصادية: وتشمل ما يلي:

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها.
- تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ج- متطلبات اجتماعية: وتشمل الآتي:

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- تبنى آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني.
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلاءم مع ثقافة المعلوماتية.

د- المتطلبات الإدارية: وتشمل الآتي:

- تعيين أنماط العمل الجماعي، ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- إعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة وتطوير مستلزمات تقانة المعلومات.

¹ - محمد الفاتح حمدي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص 11-12.

² - بن عبد العزيز سفيان، نفس المرجع السابق، ص 12.

- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة.

هـ-متطلبات أخرى: وتتمثل في الآتي:

- إصدار قوانين وتشريعات تنظيم عمليات التبادل عبر قنوات تقانة المعلومات وتحمي مصالح الأطراف.
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات.
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية واحترام الخصوصيات.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

التكنولوجيا الحديثة هي جزء لا يتجزأ من حياة البشر، فهي تؤثر بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة اليومية، سواء كان ذلك في المجالات الشخصية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، ومع ذلك، فإنها تحمل معها العديد من الإيجابيات والسلبيات، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

1- إيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- زيادة الإنتاجية: تمكن التكنولوجيا الحديثة من إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يزيد من الإنتاجية في العمل والحياة الشخصية.
- التواصل الأسرع والأبعد: تقدم التكنولوجيا الحديثة وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات المراسلة الفورية، مما تسهل التواصل مع الأفراد والزلاء في مختلف الأقسام والمصالح في المؤسسة.
- توفير الوقت والجهد: يوفر الكمبيوتر والإنترنت وسائل سهلة للبحث والحصول على المعلومات وإنجاز المهام المتعددة في وقت قصير.
- سهولة الوصول إلى المعلومات: في العصر التقني الحديث بات من الممكن الوصول إلى مصادر المعلومات بسهولة فائقة عبر الإنترنت، ويمكن للأفراد البحث والتعلم عن أي موضوع يهمهم وتوسيع معرفتهم في أي مجال من المجالات، فأصبحت المعرفة متاحة للجميع بشكل أسرع وأكثر شمولاً.
- تعزيز التعليم والتدريب: تساهم في تحسين مستوى التعليم وتوفير فرص تعليمية للجميع، ويمكن للطلاب الاستفادة من البرامج التعليمية التفاعلية والمصادر الرقمية لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات متنوعة.
- تنشيط الابتكار والإبداع: يعزز استخدام التكنولوجيا الابتكار والإبداع في مختلف المجالات، وتطور التكنولوجيا يفتح الأبواب لاكتشاف أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمع، وهذا يساهم في التقدم العلمي والاقتصادي والاجتماعي.

كما أن الوضع المتعلق بممارسات الموارد البشرية أصبح قلق وقضية هامة لجميع المؤسسات العالمية والمحلية، وبالإضافة إلى ذلك تهتم المؤسسات على تقديم المساواة للموظفين من جميع الأعمار والأنواع لإدارة

الموارد البشرية، هذه المؤسسات تعمل على تنفيذ مختلف الممارسات والسياسات المتعلقة بالموظفين مما يؤثر على حياتهم الشخصية والمهنية على سواء، أيضا زادت فرص العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى حد كبير، وأصبحت المؤسسات تشهد تغييرات جذرية وكبيرة، وفي الوقت نفسه تتغير أيضا نسبة دوران الموظفين والهيكلة الإداري والممارسات للتعامل مع البيئة التنافسية، وأن هذه التغييرات تتطلب ممارسات الموارد البشرية الجديدة التي ينبغي أن تفهم الحاجة إلى المنافسة، وتحسين الخدمات والتي تدعم كشريك استراتيجي مع الإدارة العليا.

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتيح تحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية عموما هي تadini التكلفة، تحسين خدمات الموارد البشرية وتحسين التوجيه الاستراتيجي، ومن جهة أخرى هذه الأهداف غير محددة بوضوح في الممارسات، وأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية معظمها موجهة لخفض التكلفة وتزيد من الكفاءة بدلاً من تحسين التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2- سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

عند التحدث عن وظائف وإيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، يمكن أن تكون على قدر كبير من الموضوعية والوضوح ليسهل الاتفاق بشأنها، أما السلبيات فهي أكثر تعقيدا وأقل رسوخا وبالتالي اتفاقا، إذا أنها على العموم ترتبط بأخلاقنا وقيمنا الراسخة وأيديولوجياتنا، ومواقفنا وأنظمتنا الاجتماعية والسياسية وتستفزها ومن هذه السلبيات نجد الأتي:

- حدوث الفجوة المعرفية بين الدول المصنعة والدول المستوردة لها ما يترتب عنه خطر احتمال زيادة تهميش الدول المستوردة ودخولها في عزلة ثقافية ودينية وعرقية قد تؤدي إلى نشوب صراعات محلية أو إقليمية¹.
- يعتبر اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإعلام في منظومة واحدة أحد الأدوات الرئيسية للعمولة الراهنة بأبعادها الاقتصادية والسياسية والثقافية، رغم اختلاف الآراء والانتقادات، إلا أنه يجعل الناس عبر العالم يتحدون.
- التأثيرات الصحية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الجانب البيولوجي والفيزيولوجي والنفسي للأفراد، فالعديد من الأمراض كان سببها استخدام المفرط لهذه التكنولوجيا كالصداع، الاكتئاب، العزلة، ضعف

¹ - محمد الفاتح حمدي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 19.

البصر، الإرهاق، ضغط الدم، القلق، أوجاع الظهر، ضعف السمع... الخ، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات¹.

ويعد موضوع إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال موضوعاً هاماً يبحث عنه الكثير من الناس، فتعد التكنولوجيا الحديثة سيفاً ذو حدين، حيث قدمت العديد من المزايا والفوائد التي سهلت الحياة وجعلتها أكثر راحة وسلاسة، فهي ساهمت في تحسين العملية التعليمية وتوفير فرص التعلم الواسعة، كما أتاحت الوصول السهل إلى المعلومات وتسهيل التواصل الاجتماعي. ولكن مع ذلك، يوجد جانب سلبي للتكنولوجيا حيث يتمثل في الاعتماد الزائد والإدمان عليها، بالإضافة إلى التلوث البيئي الذي يمكن أن ينشأ بسبب التكنولوجيا.

المبحث الرابع: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المطلب الأول: المكونات المادية والبشرية

يقصد بالمكونات البشرية الأفراد أو المستخدمين، أما المادية كل الأجهزة المادية من حواسيب وغيرها من الأجهزة الملحقة بها، إلا أننا نركز على الحواسيب بأنواعها باعتبارها أهم مكون للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- أجهزة الحاسوب :

يعتبر الحاسوب الركيزة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، وهو من أهم المستجدات التكنولوجية التي انتشرت بعد النصف الثاني من القرن العشرين.

وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالحاسوب والتي في المجمل لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض في المنظور سواء اقتصادي أو تكنولوجي أو تعليمي، حيث يعرف الحاسوب على أنه "آلة إلكترونية قادرة على إجراء العمليات الحسابية المختلفة بسرعة عالية وهو يخزن ويحلل ويطبّع المعلومات، حيث يتم تحويل المعلومات أو البيانات إلى لغة يتفاعل معها الحاسوب، ويعمل على تحويلها وتخزينها والخروج بنتائج بطريقة آلية².

¹ - محمد الفاتح حمدي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 22.

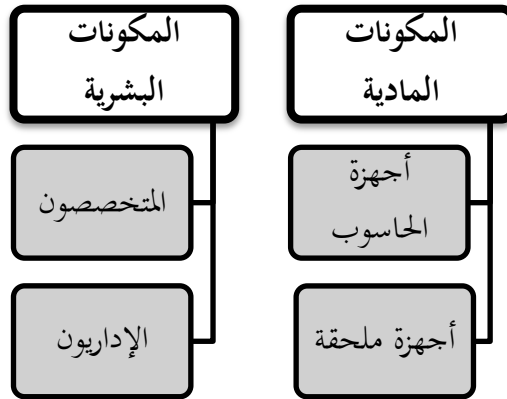
² - سعيد رضوان دحام، نفس المرجع السابق، ص 41.

2- الموارد البشرية:

إن الأفراد هم المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها، ويعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج وإدارة نظم المعلومات، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذالك يعزى إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام ويمكن تصنيفهم إلى الآتي:

- **المتخصصون:** من محلي ومصممي النظم، المبرمجين، مختصي تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تكنولوجيا الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم "رأس المال الفكري" في النظام.
- **الإداريون:** يشاركون في إدارة النظام، مسؤولي قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمستخدمات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، مدراء ومستهلكين).

الشكل رقم (1-15): المكونات المادية والبشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: البرمجيات

1- مفهوم البرمجيات

تتمثل في مجموع القواعد والإرشادات واللوغاريتمات المستعملة في الأجهزة لتنفيذ المهام، وهي الوسيلة التي تستخدمها الأجهزة والمعدات في أداء عملها، وتصمم البرمجيات لكي توجه الحواسيب في قراءة المدخلات وخبز البيانات واسترجاعها وتحديثها وتحويلها إلى أشكال مفهومة ومفيدة، وعمل العلماء منذ مطلع الثمانينيات لتطوير برمجيات تمتلك القدرة على محاكاة التفكير البشري والتي تعرف بنظم الذكاء الاصطناعي، وتعد البرمجيات تعليمات مكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسوب وتحتاج إلى إمكانيات فنية مؤهلة لتحليل

وتصميم الأنظمة وبرمجتها، ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية استخدام عمل الحاسوب من أجل وضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيدة. وتقسم البرمجيات عموماً قسمين رئيسيين وهما:

- **برمجيات التشغيل:** هي البيئة غير الملموسة أو المحوسبة التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات، ومن أشهر هذه البرمجيات (MS-DOS) وحالياً (Windows)، التي ارتبطت واشتهرت بعد ظهور وانتشار الحواسيب الصغيرة، كما وتأتي هذه البرمجيات كجزء لا يتجزأ في الحواسيب، حيث لا يمكن أن نطلق على أي حاسوب هذه التسمية بدون وجود هذا النوع من البرمجيات، وهناك برمجيات تشغيل تخص كل نوع من أنواع الحواسيب، حيث غالباً ما يتم تكوين برامج التشغيل وفق المواصفات التي تحددها الشركات الصانعة للحواسيب ويتم تقديمها مع هذه الأجهزة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لمكونات النظام الحاسوبي.

- **برمجيات التطبيقات:** هي البرمجيات التي تعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكور أعلاه، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص ما، وتمتاز بسهولة استخدامها وعدم الحاجة إلى خبرات تكنولوجية عالية لإتقان مهارة التعامل معها؟، وهذا لوجود أدلة توضيحية مصاحبة لها بشكل إلكتروني أو ورقي تسهل على المستخدم استخدامها بإتباع الإرشادات خطوة بخطوة، وتعرف أيضاً بالبرامج الصديقة التي قللت الاعتماد على المبرمجين المتخصصين، هذا ما ساعد على انتشار تكنولوجيا البرمجيات والتعامل معها بين كافة المستويات الثقافية والفكرية من مستخدمي الحواسيب، وأصبحت المنظمات تتجه نحو الاعتماد على حزم البرمجيات الجاهزة في التطبيقات، تجنباً للكثير من المشكلات والمعوقات التي ارتبطت مع النظم المصممة محلياً.

2- دورة حياة البرمجيات:

إن تطوير البرمجيات مر بمراحل عدة بما يسمى دورة حياة تطوير البرمجيات، حيث تتضمن المراحل الآتية:

- **مرحلة التخطيط:** يتعاون قسم المبيعات ومهندسو البرمجيات وخبراء المجال جميعاً لجمع معلومات حول ماهية المنتج وأغراضه وكيف من المفترض أن يعمل، حيث يقترن هذا التحليل غالباً باستطلاعات السوق.
- **مرحلة تحليل الجدوى:** يتم تطبيق فكرة العميل المجردة من قبل مجموعة من مهندسي البرمجيات بعد تحليل شامل للمتطلبات وخطوات التخطيط للوصول إلى الهدف المنشود، حيث يتم تجميع مستند "مواصفات متطلبات البرنامج" ليشمل كل ما يجب تطويره لإكمال المشروع.

- **مرحلة التصميم:** وهي مرحلة تضم فيها جميع وحدات النظام المختلفة وتحدد وظيفة كل منها، بالإضافة إلى تحديد كيفية تفاعل تلك الوحدات مع الأجهزة.
- **مرحلة كتابة التعليمات:** وهي المرحلة التي يتم خلالها بناء وتطوير البرمجية من خلال كتابة الكود البرمجي باستخدام إحدى لغات البرمجة.
- **مرحلة الاختبار:** يتم اختبار الكود للتأكد من مدى خلوه من الأخطاء والثغرات، ومراجعة مدى موافقته لمتطلبات العميل.
- **مرحلة النشر والصيانة:** وهي المرحلة التي تنشر خلالها البرمجية وتقدم بشكلها النهائي، ومع مرور الوقت تتم صيانة البرمجية وإجراء التحسينات عليها والذي يتم وفقا للاحتياجات المستقبلية.

المطلب الثالث: قواعد البيانات

1- مفهوم قواعد البيانات:

إن التطور السريع لتكنولوجيا وشبكات الاتصالات والاعتماد المتزايد عليهما في أداء الأعمال الإدارية فرض على المطورين أن يطوروا حافظات للبيانات، بطريقة يمكن من خلالها توظيف المعلومات بطريقة أسهل وأفضل، ونظرا لأهمية البيانات فإن معالجتها تتطلب دقة أكثر لتعطي نتائج دقيقة وسريعة تسهل أداء الأعمال الإدارية وإتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

إن "قاعدة البيانات هي تجميع للبيانات بهدف خدمة العديد من التطبيقات في وقت واحد من خلال تخزين البيانات وإدارتها، ومن ثم فهي تظهر في مكان أو موقع واحد".

وتعرف قاعدة البيانات: بأنها مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم وتخزن بطريقة يسهل من خلالها استرجاعها ويجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المنظمة.

2- مكونات قاعدة البيانات:

وفقا للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة أربعة مستويات منطقية وذلك وفقا لدرجة تجميع وتسلسل البيانات بداخلها، وتتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- قواعد البيانات.
- الملفات.
- السجلات.

- عناصر البيانات.

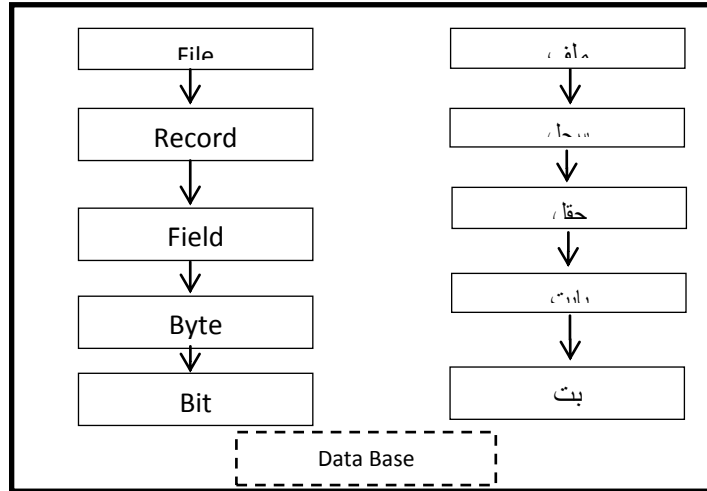
وعليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات والتي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة ومجمعة بطريقة تمكن من استخدامها وتحديثها من وقت لآخر.¹

تخزن البيانات في قاعدة بيانات بشكل ملفات والملف هو مجموعة من السجلات والسجل بدوره يتكون من عناصر أصغر هي الحقول ويتكون الحقل من البايت والبايت من البت (Bit).

حيث لا يختلف مفهوم قاعدة البيانات عن مفهوم سجل البيانات الخاصة بالموظفين والموجود في قسم الموارد البشرية، والذي يتضمن جدولا أو عدة جداول (مثل : السجل الخاص بالموظف الذي يتكون من عدة حقول، مثل رقم الموظف، واسم الجهاز، ودرجة الموظف، وتاريخ التعيين، والراتب، وبيانات الموظف) وهذه الجداول مترابطة مع بعضها البعض.

وبذلك "فقاعدة البيانات هي الملفات والعلاقات الموجودة في وعاء افتراضي إلكتروني يطلق عليه وعلى الأوساط الحاسوبية التي تستخدم لتخزين الملفات في إطار نظام المعلومات "بقاعدة البيانات"، ونوضحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-16): التركيب الهرمي لقاعدة البيانات



المصدر : كنفاء كريمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1 ومحمد أمين دباغين سطيف 2، أطروحة دكتوراه في علم

الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020/2019، ص 110.

¹- هناء عبداوي، نفس المرجع السابق، ص 87.

تخزن البيانات في قاعدة بيانات بشكل ملفات، والملف هو مجموعة من السجلات والسجل بدوره يتكون من عناصر أصغر هي الحقول ويتكون الحقل من البايت والبايت من البت (Bit).

حيث لا يختلف مفهوم قاعدة البيانات عن مفهوم سجل البيانات الخاصة بالموظفين والموجود في قسم الموارد البشرية، والذي يتضمن جدولاً أو عدة جداول (مثل : السجل الخاص بالموظف الذي يتكون من عدة حقول، كرقم الموظف، اسم الجهاز، درجة الموظف، تاريخ التعيين، الراتب وبيانات الموظف) وهذه الجداول مترابطة مع بعضها البعض.

المبحث الرابع: أنظمة المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظام، من حيث مفهوم نظام المعلومات من منظور إداري بالإضافة إلى تقديم أساسيات ومفاهيم عامة حول نظم المعلومات ودور نظم تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة وأبرز تطبيقاتها.

المطلب الأول: نظم المعلومات

نحصل على عبارة نظم المعلومات بضم كلمة نظم وكلمة معلومات، ورأينا أن مصطلح نظام يعني مجموعة من العناصر المتفاعلة مع (المتساندة والمتكاملة وظيفياً) لإنجاز هدف معين باستخدام مجموعة الموارد، بمعنى أن النظام هو مركب من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة المعتمدة على بعضها البعض والتي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك. كما رأينا أن مصطلح المعلومات يتعلق بتلك البيانات التي تم معالجتها بصفة منطقية للحصول على مخرجات يستعملها متخذ القرار ألا وهي المعلومات، وتعرف على نظرية المعلومات وقيمة المعلومات الإضافية وكيفية استخدامها.

1- مفهوم نظم المعلومات:

إن الفحص المتعمق للتعريف التي قدمت لنظم المعلومات يظهر مدى اختلافها، كما يتبين أيضاً غياب تحديد دقيق لأنواع المختلفة من تلك النظم، وتجنباً للدخول في الجدل المتوقع حول التعريفات سوف نشير إلى أكثر التعريف شيوعاً في هذا المجال، بحيث يعكس كل تعريف منها وجه اختلاف عن الآخر مما يسهم في الوصول إلى التعريف المقترح.

ويعرف نظام المعلومات بأنه عبارة عن نظام جمع البيانات من مصادر مختلفة وتشغيلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات¹.

كما أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة مترابطة فيما بينها، تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال معلومات مرتدة عليها (تغذية عكسية)، وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة".

بينما عرفها آخرون بأنها مجموعة من المكونات المنظمة لتجميع ونشر وفرز وتشغيل البيانات بهدف توفير المعلومات لمجالات التصرف.

¹ - إبراهيم جودة، حسن توفيق، نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وأثرها على فاعلية الدائرة في الأردن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09، ديسمبر 2015، ص 289.

- وبمعنى آخر، فإن نظام المعلومات هو النظام الذي يستخدم الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة المختلفة لتجميع وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في المنشأة ويعمل كذلك تحقيق المكاسب التالية:
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملاءمة.
 - له إمكانيات غير محدودة للوفاء بمتطلبات الإدارة.
 - دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.
 - التحسن الكبير في استخدام القوى العاملة والموارد.
 - دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.
 - تحسين وتنشيط حركة الاتصالات المنشأة.
 - البيانات المستخدمة أقل ما يمكن وأكثر تكاملاً.

2- أهداف نظام المعلومات:

- يعتبر نظام المعلومات أحد الموارد الأساسية بالمنظمة وسلاحها الإستراتيجي في التعامل مع البيئة التي تتصف بعدم التأكد واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، ومن خلال هذا النظام يمكن للمنظمة تحقيق عدة أهداف تتمثل في الآتي¹:
- تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع وبأقل تكلفة، مثال على ذلك تخفيض تكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.
- الوصول إلى الفعالية:** أي مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقق الفعالية بمساعدة نظام المعلومات للمديرين في اتخاذ القرارات السليمة.
- تحسين أداء الخدمة:** تهدف نظم المعلومات إلى تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة، وأفضل مثال على ذلك استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم.
- تطوير المنتجات:** تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض المجالات كشركات التأمين والوكالات السياحية.

¹ - عمارة كريم وآخرون، تطوير الإدارة الإلكترونية من خلال: إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل نظام المعلومات، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد7، ديسمبر 2021، ص67.

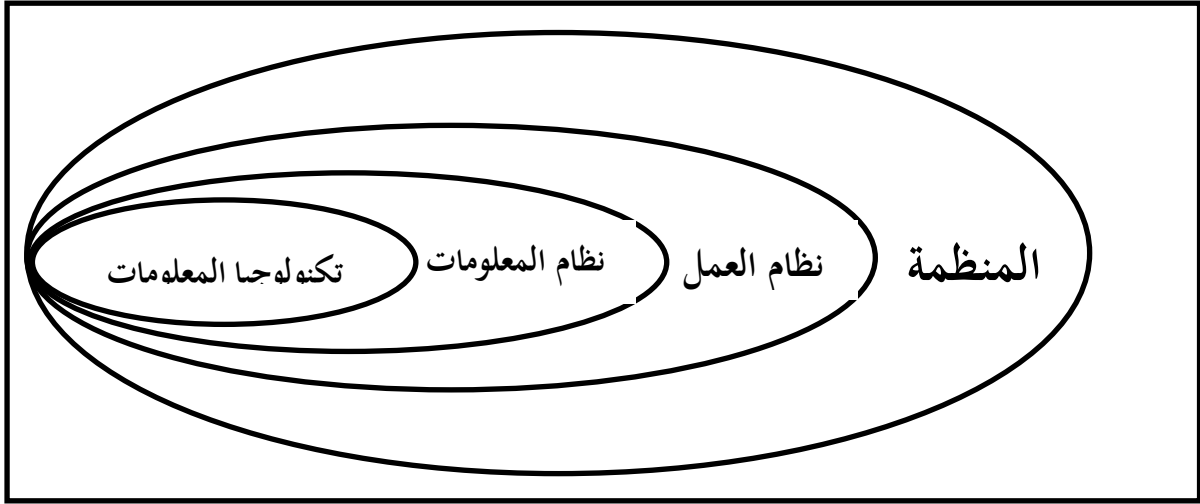
التعرف على الفرص واستغلالها: تعمل المنظمات في مناخ سريع التغير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير وليس هناك وسيلة أفضل من نظام المعلومات لتحديد المستجدات البيئية، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ربط العملاء بالمنظمة: يمكن للمنظمة جعل زبائنها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضائهم، وهذا ما يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المنظمات المنافسة¹.

3- علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظم المعلومات²:

في كثير من الأحيان يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات بشكل متبادل مع نظام المعلومات ولتفادي الخلط بين المصطلحين يشير Alter إلى أن نظام المعلومات يعتبر نظام للعمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المعلومات أو نقلها أو تخزينها أو استرجعها أو عرضها، وهذه المعلومات تستخدمها أنظمة العمل التي تدعمها نظم المعلومات، وتتألف المنظمات من أنظمة العمل المترابطة والتي تتنافس في بيئة الأعمال ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل التالي:

- الشكل رقم (1-17): علاقة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات



source: Steven Alter, information systems : a management perspective, reding , Mass : Addison Wesley, 1999, p43.

¹ - عمامرة كريم وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 67.

² - سعيد رضوان دحام، نفس المرجع السابق، ص 33.

المطلب الثاني: تصنيفات نظم المعلومات

نظم المعلومات من الناحية الفنية تعني مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتصميم، وهناك أكثر من تقسيم لأنواع نظم المعلومات منها الآتي:

- **نظم المعلومات التقليدية أو ذات التشغيل اليدوي:** وتعد أول نظم معالجة البيانات استخداما، وتعتمد على استخدام العنصر البشري للأوراق والأفلام والدفاتر في تسجيل البيانات.

- **نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي:** وتعتمد على استخدام الحاسب الآلي سواء بالنسبة للنواحي الآلية HARDWARE أو البرامج SOFTWARE وذلك لتشغيل وتوزيع المعلومات، ولكن لا يمكن اعتبار الحاسب الآلي بمثابة نظام للمعلومات، حيث لا يخرج عن كونه أداة تساعد على فعالية النظام.

- **نظم المعلومات الرسمية ونظم المعلومات غير الرسمية:** نظم المعلومات الرسمية هي عبارة عن مصادر المعلومات الموضحة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وقد تكون مرتبطة بالحاسب الآلي أو يدوية، ونظم المعلومات غير الرسمية وتمثل في مصادر المعلومات الأخرى التي لا تظهر في الهيكل التنظيمي ومن أمثلتها ما قد يحصل عليه المديرين من معلومات ذات قيمة من خلال اتصالاتهم الشخصية.

- **نظم المعلومات وفق للمستوى الإداري الذي تخدمه:** ويتمثل في الآتي:

- **نظم مستوى التشغيل:**

وهي النظم التي تقوم بتدعيم مدير الإدارة التشغيلية والهدف منها هو الإجابة على الأسئلة الروتينية ومتابعة تدفق التحويلات في النظم مثل ما هو عدد الأصناف في المخزون؟ ماذا حدث لمرتب العامل س؟ ما هو رقم المرتبات والأجور هذا الشهر؟ ويتناسب مع هذا المستوى التنظيمي نظم معالجة البيانات.

- **نظم مستوى المعرفة:**

وهي النظم التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم، والغرض منها تحسين الإنتاجية والرقابة على تدفق الأعمال الورقية والمكتبية داخل النظم، وتعد هذه النظم أحد أشكال محطات العمل وآليات المكاتب التي تشهد تطبيقا متزايدا النمو في المنظمات، ويتناسب مع هذا المستوى من المعلومات نظم آلية المكاتب ونظم المعرفة.

- **نظم المستوى الإداري:** وصممت لتدعيم متابعة ورقابة اتخاذ القرارات والأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى، وتهدف هذه النظم إلى التأكد من تنفيذ الأنشطة بصورة مرضية في النظم، ومثل هذه النظم تقارن المخرجات الخاصة بيوم معين بمثلها في شهر سابق أو سنة سابقة، كما أنها تقوم بتقديم تقارير دورية ويدعمها بعضها القرارات غير الروتينية، وتركز على بعض القرارات شبه الهيكلية وتقدم الإجابة على الأسئلة (ماذا؟ إذا؟) ويتناسب مع هذا المستوى من نظم المعلومات نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية.

- **نظم المستوى الاستراتيجي:** وتعني تلك النظم التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا، وتساعد في معالجة النقد للموضوعات، الاستراتيجيات والاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية، وتجيب على الأسئلة التالية: ما هو مستوى الاستخدام في الخمس سنوات القادمة؟ ما هو نوع الخدمات المطلوب أداؤها للمواطنين؟ ويتناسب مع هذا المستوى من نظم المعلومات نظم تدعيم المديرين.

مدخل الى نظرية النظم¹:

تنطوي الكتابات المتاحة عن منهج النظم على عدد من الأطر المقترحة لدراسة النظم ومن أهمها النظرية العامة للنظم كمنهج عام من جهة، والسيبرناتيك cybernetics أي تحليل النظم وهندسة النظم وبحوث العمليات وديناميكية النظم، كمناهج خاصة من جهة ثانية.

ففي عام 1950 قام مجموعة من العلماء بقيادة Kenneth Boulding و Ludwig Von Bertalanffy بتأسيس جمعية الأبحاث العامة للنظم، لتطبيق مدخل النظم في ميدان الدراسة التقليدية المعروفة، وقد عرفت المبادئ العامة لهذا المدخل بالنظرية العامة للنظم (GST)، وبالرغم من أن هذه النظرية العامة للنظم لها بعض العيوب والمحددات في التطبيق، لكن لها تأثيرات تعتبر مفيدة ومعاونة للنظم الإدارية عموماً ونظم المعلومات الإدارية خصوصاً، ويمكن لنا تلخيص نتائج النظرية العامة للنظم في العناصر التالية:

1- النظام يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات²:

معظم أنواع التنظيم تتطلب بعض العمليات التحويلية لعناصر المدخلات إلى شكل محدد من عناصر المخرجات، والشكل التالي يوضح النموذج العام لعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تظهر المدخلات ثم عمليات التحويل ثم المخرجات، وهذه الخاصية الأساسية الأولى التي تشترك فيها جميع أنواع النظم وتتطور وتتناسب مع جميع عمليات المعالجة الأساسية للنظم.

الشكل رقم (1-18): عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر: نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، ص10.

2- النظم تطبيقية:

يمكن تطبيق التقدم العلمي في المجالات المختلفة للاستفادة منها في مجال الإدارة، فيمكن ملاحظة الاستفادة المتبادلة بين علوم الإدارة والتقدم في مجالات علم النفس وعلوم الاجتماع والنظريات الهندسية

¹ - وري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، ص09.

² - نوري منير، نفس المرجع السابق، ص10.

والرياضية المختلفة، بالإضافة إلى ذلك يمكن ملاحظة استفادة رجال الإدارة في القطاعات المختلفة من خبرات المديرين في الصناعات الأخرى.

وهذا الأثر واضح في نظم المعلومات الإدارية، فالناحية الفنية والآلية فيها Hardware عبارة عن الحاسب الآلي والأجهزة الأخرى المساعدة، وهناك شك أن التقدم والتطور الفني في الحاسب الآلي كان يأخذ في اعتباره عند بداية التفكير فيه التطبيق الإداري، ولكن استطاعت الإدارة أن تستفيد من التقدم التكنولوجي في النواحي الفنية واستخدام القدرات الهائلة في الاستفادة به في التطبيق الإداري ومساعدتها في سرعة ودقة اتخاذ القرارات وترشيدها.

ومثال آخر لبحوث العمليات التي كانت نشأتها رياضة ثم طورت لتناسب الأغراض الإدارية الأخرى، فالبرامج الخطية وشبكات الأعمال ونظريات وخطوط الانتظار وجدت لها مجال واسع في التطبيق في النواحي الإدارية وأثرت في مجال اتخاذ القرارات وأنشطة التخطيط والرقابة.

3- النظم كلية:

إن الوظائف الصحيحة للنظام هي نتائج العلاقات المتبادلة والاعتمادية لأجزائها، ولهذا نجد أن النظام يجب أن ينظر له كوحدة واحدة مع عدم إغفال أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء، ووضح كيف أن معلومات بحوث التسويق تؤثر في تصميم المنتج وفي جدولة الإنتاج، وكيف يؤثر تحديد حجم الإنتاج على تحديد الاحتياجات من الأفراد والموارد المادية والتسهيلات الإنتاجية المختلفة، وأثر هذا على خلق احتياجات مالية والتي قد تحدد بدورها إمكانيات النظام وهكذا.

وهذه الخاصية هامة ويجب أخذها بالاعتبار عند تصميم نظم المعلومات الإدارية، فيجب أن يظهر تدفق المعلومات هذه العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام الكلي سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، ولا يمكن النظر إلى نظام المعلومات الإدارية على أنه يعمل بمعزل عن النظم الفرعية الأخرى، فهو نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة ولا يمكن أن يعمل بمعزل عن النظم الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والتسويق والبحوث وغيرها.

4- النظم أدائها يفوق أداء الأجزاء المكونة لها:

يعرف التآزر بأن جودة الكل تفوق جودة مجموع الأجزاء المكونة له، أي أن قدرة النظام على الأداء ككل تفوق مجموع قدرات الأجزاء المكونة له، ولفهم ذلك نفرض أن هناك سيارة تعطلت فوق قضبان سكك

حديدية قبل مرور القطار بدقائق معدودة، وكان بهذه السيارة أربعة أفراد، وهناك بديلين أن يقوم كل فرد بدفع العربة بمفرده لمدة دقيقة لعدة أمتار، أو أن يقوم الأربعة جميعا بالدفع معا لمدة أقل من دقيقة، الحل الأخير يعبر عن التأزر، بمعنى أن دفع الأربعة أشخاص للسيارة معا يؤدي إلى دفعها في وقت أقل وبمعدل أسرع مما لو دفعها كل منهم بمفرده.

بالنسبة لنظم المعلومات قد يكون هناك نظم إدارة الإنتاج وجزء آخر يخدم إدارة التسويق وهكذا، والفوائد التي تعود على التنظيم كله من مثل هذا النظام أقل كثيرا مما لو كان هناك إطار عام لنظام المعلومات تندفق فيه النظم الفرعية، وتتحدد بحيث تخدم جميع النظم الفرعية، وكثيرا ما تعاني الإدارة من عدم التوحيد بين أجزاء نظام المعلومات في نظام متكامل كليا.

5- النظم مركبة:

عندما يكون جزء من النظام في حد ذاته نظاما نطلق عليه نظام فرعي Subsystem حتى تنفادي الازدواج والخلط والمصطلحات. وبالمثل قد يكون النظام نفسه جزء من نظام أكبر، وبالتالي يطلق على هذا النظام الأكبر Suprasystem، هذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية (MIS) ودورها في التنظيم.

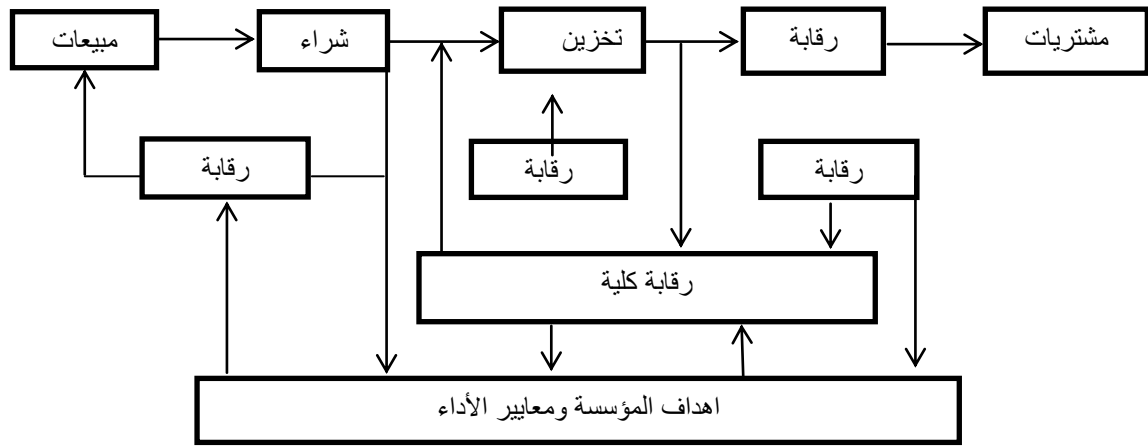
نظام المعلومات الإدارية لها نظم فرعية مثل التسويق، الإنتاج، المحاسبة، التحويل، وهكذا وفقا لوظائف كل مشروع، ونظام المعلومات نفسه جزء من نظام أكبر هو التنظيم وما يعنيه من نظم العمالة، الإدارة والمصانع. فيمكن التفكير فيه على أساس أنه نظم إضافية في التنظيم، وأيضا كأجزاء من النظام الأكبر لها علاقة فيما بينها، وحول هذا النظام الأكبر توجد البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من أنظمة كبرى، هذه البيئة متضمنة الحكومة، المنافسة، المجتمع، المستهلكين، المنافسين وغيرها، مما لها تأثير على أداة التنظيم لتحقيق أهدافه.

6- النظم لها ضبط ذاتي:

يمكن التوصل لعملية الضبط الذاتي أو الضبط الداخلي من خلال نظام الرقابة الذي يعيد التوازن والانضباط إلى جميع أنحاء النظام، وهنا تبرز أهمية عملية إرجاع الأثر أو المعلومات المرتدة في النظام، والتي توفر أمام الإدارة معلومات عن التنفيذ حتى تستطيع أن تعطي الانضباط إلى داخل التنظيم.

فعملية إرجاع الأثر الخاص بمخرجات كل مرحلة من مراحل النظام لتنظيم المدخلات يمكن من اتخاذ الخطوات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لتصحيح مسار النظام، ويشير ذلك أيضا إلى تأثير التغير في ظروف تشغيل نظام فرعي معين على كفاءة تشغيل النظام كله، ومن تأثيره على تحقيق الأهداف العليا للنظام، والشكل التالي يظهر العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام وخصائصها والظروف المرتبطة بتشغيلها¹.

الشكل رقم (1-20) نظام الرقابة واثره على المعلومات المرتدة



مصدر: نوري منير، نفس المرجع السابق، ص13.

7- النظم توجه نحو هدف واحد:

إن الأهداف والأعراض التنظيمية هي التي تحدد وترشد نظم المعلومات، حيث تعتبر مدخلات لنظام الرقابة الفرعي في نظم المعلومات الإدارية، فعادة ما يقوم مدير نظم المعلومات بتقييم المخرجات عن تشغيل المعلومات في ضوء الأهداف التنظيمية، والتي بدورها توجه التغير للمحافظة على النظام.

كما يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن تعمل النظم الفرعية نحو تحقيق الهدف النهائي للنظام، وهنا نشير إلى مفهوم الحد الأقصى للأهداف، فكثيرا ما تؤدي محاولة كل نظام فرعي تحقيق الحد الأقصى للأهداف الخاصة به منفردا إلى التأثير على الأهداف النهائية للنظام، ولهذا يجب الإشارة إلى مفهوم Suboptimality، وهي الحالة التي تنشأ عندما يقوم نظام فرعي بتعظيم نتائجه، مما ينتج عنه أن يصبح الأداء الكلي للنظام أقل من الحد الأقصى.

¹ نوري منير، نفس المرجع السابق، ص13.

8- النظم متميزة أو منفردة:

بالرغم من أهمية النظر إلى النظام ككل، فيجب ألا يفقد الشخص القدرة على النظر إلى النظم على أنها تتكون من مجموعة من الأجزاء المختلفة، حيث أن هذا المفهوم منصوص عليه من تعريف النظام بأنه يتكون من مجموعة الأجزاء.

وبالنسبة لنظم المعلومات الإدارية، فبالرغم من النظر إليه كإطار عام متكامل فهو مكون من شقين، شق فني Hardware وهو ما يتضمنه نظام الحاسب الآلي والأجهزة المحيطة به من أجهزة المدخلات ووسائل التخزين المباشر وغير المباشر، بالإضافة إلى الشق المتعلق بالإجراءات والتعليمات والبرامج والأفراد اللازمين لأداء العمليات المختلفة، ومن المفضل النظر إلى ما ينتج عن نظام المعلومات نفسه ككل حتى تستمر الإدارة في تحقيق نوع من التكامل بين أجزائه.

المطلب الثالث: استعمالات تكنولوجيا المعلومات في ظل نظام المعلومات

رغم التطور الهائل والسريع لاستعمالات تكنولوجيا المعلومات، إلا أن الاستعمالات الوظيفية لهذه التكنولوجيا تمثل الأهم في نظم المعلومات، نظرا للحجم الكبير من البرامج المستعملة وأيضا التأثير المعتبر للوظائف على جناح المنظمة، ومن أهم أنظمة المعلومات الوظيفية التي تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

1- نظام معلومات الإنتاج:

يتطلب تنفيذ عمليات الإنتاج معالجة كمية كبيرة من المعطيات، حيث أن الوظائف الرئيسية التي يمكن أن تتم فيها معالجة البيانات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يمكن تحديدها في المستويات التالية:

- مستوى معالجة المعلومات: يتطلب إنتاج منتج معين معالجة العديد من المعلومات التي يمكن أن تقوم بها تكنولوجيا المعلومات، كما أن تنفيذ عمليات الصنع والتركيب يجب أن يخضع لمتابعة دائمة للتعرف على الأخطاء التي يمكن تظهر خلال التنفيذ، هذه المتابعة تتم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

- مستوى مراقبة العمليات: يتضمن النشاطات التالية:

- مراقبة الإنتاج: من خلال متابعة المؤشرات الضرورية (كالتكاليف الإنتاج، الآجال، الجودة وإنتاجية مختلف العناصر).

- مراقبة المشتريات: من خلال أداء الموردين.

- مراقبة التسليم: هو أمر ضروري للإبقاء على العلاقات الجيدة مع الزبائن. وتتطلب عمليات المراقبة استعمال المعطيات المتعلقة أما بالحاضر أو المستقبل، والتي يمكن تخزينها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

- المستوى الإستراتيجي: مرتبط بالتسيير طويل المدى، ويتضمن المنتجات الواجب تصنيعها (التصميم العام للمنتج مع إمكانية الاعتماد على برامج التصميم باستعمال الحاسوب)، مع تكييف القدرة الإنتاجية مع الأهداف المحددة في السياسة التجارية، كما يتطلب هذا المستوى تنوع كبير في مهام معالجة المعلومات التقنية، المحاسبية والإدارية من جهة، ومبادلات عديدة للمعلومات بين مختلف مستويات الإدارة من جهة أخرى، ويمكن إجراء هذه العمليات باستعمال تكنولوجيا المعلومات.

2- نظام معلومات التسويق:

يعد هذا النظام أحد أهم نظم المعلومات الوظيفية في المنظمة، حيث يقوم بتزويد إدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات التسويقية، وتختلف درجة استعمال تكنولوجيا المعلومات في وظيفية التسويق باختلاف العناصر التالية:

- حجم المنظمة، عدد المعاملات، أنواع المنتجات، طبيعة وحجم الزبائن وشروط المنافسة.
- مستوى معالجة المعاملات: يتضمن تسيير الطلبات، التحضير والتسليم، الفوترة ومتابعة العملاء.
- مستوى المراقبة: متابعة وظيفة التسويق (عن طريق الموازنات التقديرية)، بالإضافة إلى مقارنة التوقعات مع ما تم تحقيقه فعلا.
- المستوى الاستراتيجي: يخص الاختبارات الكبرى المتعلقة بالمنتجات والأسواق، هذه القرارات جد معقدة ولا يمكن أن تبنى على نماذج بسيطة كما تتطلب جمع ومعالجة العديد من المعطيات الخارجية. إن مساعدة تكنولوجيا المعلومات نظام معلومات التسويق يساهم في رفع المبيعات وتوفير طريقة مهمة وسريعة في إدخال البيانات دون الحاجة للتنقل وتحمل تكاليف زائدة لجمع المعلومات حول الزبائن، المنتجات وكذا الأسواق.

3- نظام المعلومات المالي والمحاسبي:

يهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية من وإلى المنظمة، ومساعدة الإدارة في تسيير الاستثمارات وتوفير السيولة اللازمة لإدارة موارد المنظمة. ومن المجالات التي يتم فيها معالجة المعلومات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يمكن ذكر:

- إعداد الميزانيات، اليومية والجداول: كجداول الإهلاكات، جداول الفائدة وبرامج تسيير قواعد المعطيات التي تفيد في إنشاء الملفات وغيرها، يمكن اللجوء إلى الجداول الإلكترونية وفرز البيانات والتعامل معها.
- إعداد كشوف الأجور: مع ظهور تكنولوجيا المعلومات أصبح بالإمكان استخدام برامج متخصصة لحساب رواتب العمال وإعداد كشوف الأجور في وقت قياسي.
- حساب التكاليف: يمكن استعمال تكنولوجيا المعلومات في حساب التكاليف المقدرة والتكاليف الفعلية والفرق بينهما بسرعة فائقة، كما يمكن توفير بيانات يتم الاحتفاظ فيها بالمعطيات الخاصة بهذين النوعين من التكاليف.

4- نظام معلومات الموارد البشرية:

يلعب هذا النظام دورا فعالا في تحسين وتطوير الأداء، فهو يتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في إتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى قدرته في التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة التنظيمية داخل المنظمة.

- ومن أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات ما يلي:
- السجلات والإدارة: أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال السجلات إلى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الإنجاز إضافة إلى زيادة المتابعة والرقابة وإمكانية تجميع التقارير والإستعانة بها في إتخاذ القرارات الإدارية، كما أن سرعة توفيرها تجعل القرار المتخذ أكثر فعالية.
- الإختيار والتعيين: يمكن استعمال تكنولوجيا المعلومات في هذه الوظيفة للاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف، واسترجاعها في الوقت المناسب بما يتناسب مع المتطلبات من القوى البشرية.
- إدارة الأجور والرواتب: لقد أصبح من الضروري استعمال تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال نظرا لما تحققه من مزايا عدة يمكن إدراجها في الآتي:

- زيادة الدقة والسرعة عند القيام بإعداد قوائم الأجور والرواتب.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات، المكافآت والمستحقات لليد العاملة في المنظمة.
- إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المنظمة.
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة.
- المساعدة في تسهيل التحليلات المحاسبية الواجبة للأجور والرواتب واكتشاف وتصحيح الانحرافات بسرعة.

- **برامج التدريب:** نظرا لأهمية التدريب سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، فإن هذه الأخيرة تعتبره من أولوياتها وتعمل على توفير برنامج تدريبي فعال، وساهمت تكنولوجيا المعلومات في ذلك من خلال تحديد المهارات، إعداد الاحتياجات التدريبية وتوزيع الأفراد وفق كفاءاتهم ومهاراتهم، كما أن هناك منظمات استخدمت تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتدريب مواردها البشرية، ومنظمات اعتمدت في تدريب مواردها البشرية على شبكة الانترنت.

- **تقييم أداء العاملين:** توجد عدة وسائل تستعملها المنظمة لتقييم أداء عاملها، وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في توفير هذه الوسائل بأكثر موضوعية ودقة.

وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في كثير من الأنشطة الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفعالية¹.

¹ - عمارة كريم وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 70.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف تطبيقاته واستخداماتها في المؤسسة توصلنا إلى ما يلي:

- التكنولوجيا هي التطبيق المنظم للمعرفة والخبرة المكتسبة عن طريق البحث العلمي باستعمال مجموعة من الأساليب التي يستخدمها الإنسان في ترجمة أفكاره إلى طرق ومنتجات، وهي فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم.

- المعلومات هي بيانات تم تشغيلها لتقديم معنى مفيد لمستخدميها، ويعني ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة، والتي تساهم بدورها في التطور التكنولوجي للدول. كما تتنوع تصنيفات المعلومات من حيث النوع، الشكل والوظيفة والتوجه. حيث تتميز بخصائص أبرزها القدرة على تقليص الوقت والمسافات والمهام الفكرية مع الآلة.

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جعل كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية، تقرأ على حاسوب أو كتب أو مذكرات تخزن في الذاكرات الإلكترونية، وتبرز أهميتها في دفع المنظمة للتكيف مع متطلبات البيئة وتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين، وبالتالي إحداث تغييرات جذرية في أعمال المنظمة وأنشطتها.

ومن خلال ما تم التطرق له فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والحد من نسب الأمية، بالإضافة إلى تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، و تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية وبالتالي وتقليل التكلفة وتحسين خدمات الموارد البشرية وتحسين التوجه الاستراتيجي.

الفصل الثاني:

أساسيات حول الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

كان لزاما على العالم أن يشهد ويعيش آثار ذلك التقلب وتلك القفزة التي حدثت إبان الثورة الصناعية أو عهد النهضة الإنتاجية، حيث جاء التاريخ حاملا معالم ومعطيات غيرها تلك التي سادت خلال عهود الإقطاعية أو حقبة احتكار المهن أو ما يطلق عليه البعض العصور المظلمة، وكان للفترة الممتدة ما بين منتصف القرن الثامن عشر ومنتصف القرن التاسع عشر دور كبير في حسم معركة التطور التكنولوجي، والتغيير نحو وضع مغاير تماما عما كان آلفا، ومست هذه الحركة المكثفة القطاع الصناعي حيث قام العالم البريطاني جون كاي باختراع مكوك النسيج وغيرها من حركات التقدم المحرز في عالم التقنية الآلية، ولم يقتصر هذا التقدم على الجانب الصناعي فقط، بل امتد حتى إلى القطاع الزراعي وقطاع النقل، هذا الذي يرتبط بالقطاعات الأخرى وكذلك الجانب النفسي والاجتماعي، وبما أن الإنسان يعد المحرك والقلب النابض لهذه العملية، وكما هو مثبت أن الإنسان ابن بيئته، كان عنصرا وسط هذا التسارع والتحول الضخم مما أصبح لزاما عليه أن يواكب ويتمشى مع هذا التغييرات.

ومع كل هذا ظهرت أفكار تنافسية بين أرباب العمل ولاسيما في ظل بزوغ أفكار جديدة خاصة بالصناعة والإنتاج، هذه الأفكار جعلت من أرباب العمل يضغطون على اليد العاملة، مما أدى إلى خلق نوع من الصراعات والنزاعات. ومع تزايد الحاجة إلى اليد العاملة حتى وإن ظهرت وتطورت الآلة، فإن هذا لم يهمل ولم يقصي العنصر البشري من دائرة العملية الإنتاجية، ومع زخم التطور الصناعي والتكنولوجي أنتجت أفكار التنافسية إلتفاتة للعنصر البشري غير مسبوقه من قبل، وهكذا بدأت عملية الاهتمام بالعنصر البشري تتخذ مسارا مغايرا.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين؛

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي؛

المبحث الرابع: إدارة الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية هو نتيجة لعدة عوامل فكرية، اقتصادية واجتماعية أثرت كلها على بيئة المؤسسة بصفة عامة وبيئة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، لتجعل من دور هذه الأخيرة أكثر صعوبة وتعقيدا، بحيث لم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني بل تفرع ليشمل أدوار تحليلية وتشخيصية وإبداعية، بحيث تتمثل الأدوار التحليلية والتشخيصية في وضع إستراتيجية الموارد البشرية، والذي يعتمد أساسا على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أما الأدوار الإبداعية فتتمثل في تحقيق المزايا التنافسية من خلال توفير موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية لها قابلية للتكيف مع البيئة مهما كانت درجة صعوبتها وتعقيدها ولها القدرة على الإبداع والتجديد والابتكار.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ونشأتها

1- نشأة إدارة الموارد البشرية:

إن صياغة العلاقة بين كل من الإدارة والعاملين مرت بعدة تطورات عبر الزمن، بحيث ظهرت وظيفة الأفراد في النصف الأول من القرن العشرين ونمت وتطورت في نصفه الثاني وأصبحت وظيفة الموارد البشرية وأُعتُرف بها كوظيفة إستراتيجية في نهاية القرن 19، ويمكن إجمال هذه السيرورة في ثلاثة مراحل الآتي:

1-1- حركة الإدارة العلمية:

تميزت هذه المرحلة بظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك وينسلو تايلور عام 1880 (Frederik Winslow Talor)، والتي برهنت بتجارها أن الإنتاجية يمكن زيادتها وتحسينها عن طريق تقسيم العمل والتخصص ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تدريب الأفراد، وبالتالي فقد مكنت الإدارة العلمية من الوصول إلى أقصى استغلال للأفراد.

كما أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة، وذلك عن طريق المنهج العلمي في تحديد مواصفات الوظائف وكذا اختيار أنسب الأشخاص لشغل تلك الوظائف، إضافة إلى الاعتماد على دراسة الوقت والحركة.

1-2- حركة العلاقات الإنسانية:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لرغبات العمال وأهدافهم الشخصية والعاطفية، وتميزت هذه المرحلة بارتفاع عدد العمال وبتطور الإطار القانوني وظهور عدة أفكار فيما يخص الفرد والعمل، بحيث كشفت نتائج أعمال التون مايو (Elton Mayo) من 1924 إلى غاية 1939 عن أهمية العلاقات الإنسانية في رفع مردودية الأفراد، كما أدت إلى تحول النظرة والتركيز من الأفراد إلى مجموعات وإلى الأنظمة الاجتماعية وشبكات الاتصال.

وترى مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الفرد هو مورد ثمين لا بد من تلبية حاجاته وتحقيق أهدافه الشخصية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق الرضاء الوظيفي للأفراد ما يجعل أدائهم أحسن، وفي هذا السياق ظهرت أعمال ماسلو (Maslow) والتي تجسدت في هرم ماسلو للحاجات، وكذلك أعمال هارز بارغ (Herz Berg) حول الرضاء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول بأن هذه المرحلة تميزت برواد المدارس الإدارية والتي ساهمت مخرجاتها في إحداث تغير أساسي لدور إدارة الأفراد وأسست لنمو أنظمة الأفراد وأنشطتها والتي لا تختلف كثيرا عن الأنشطة الحالية التي تمارسها هذه الإدارة في الوقت الحالي إلا من حيث الرؤية¹.

1-3- ظهور إدارة الموارد البشرية:

نظرا لقصور المناهج السابقة في التعامل بصفة جيدة مع الأفراد، ونظرا لتطور الفكر الإداري ظهر في سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد أطلق عليه اسم إدارة الموارد البشرية. وهناك مجموعة من العوامل التي ساهمت في إضفاء هذا المفهوم ومن أهمها التطورات التكنولوجية، المحيط الاقتصادي الغير مستقر، التيارات الجديدة... وغيرها، وهذا التغير ليس فقط في التسمية وإنما في الممارسات أيضا، بحيث تحولت النظرة إلى الأفراد من أنها مصدر تكاليف إلى كونها مورد لا بد من المحافظة عليه وتطويره والاستثمار فيه واعتباره إحدى الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية نفسها وظيفة إستراتيجية تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية بالأعداد والمهارات المطلوبة وفي الوقت المناسب، كما تم إدماج أهداف تنمية المؤسسة مع هدف تنمية الموارد البشرية فيها.

¹ - عشوي نور الدين، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2015، ص15.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من الأركان الرئيسية للمنظمة، لإرتكازها على الإنسان الذي يعتبر أتمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية والمردودية على الإطلاق، ولا تخلو من أي تنظيم هيكلي في غالبية المنظمات من إيلائها المكانة المعترية كركن أساسي يرمي إلى تنميتها وتعزيز قدراتها التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والمؤهلة للاضطلاع برسالة المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

فإدارة الموارد البشرية الفعالة، تعني باختصار الاستقطاب والاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وتنمية كفاءته وقدراته وخبراته وتحفيزه أكثر على العمل، ولذلك عكف علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بدءاً من التخطيط، الانتقاء، التوظيف، التدريب، التكوين، الحوافز، التقييم، التقدير والإهتمام بكل ماله صلة بالعنصر البشري. فقد ظل مفهومها مرناً يشمل كل ماله صلة بالعنصر البشري علمياً وعملياً.

وبالرغم من كثرة التعريفات التي تطرقت لإدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ووجهة نظر الباحثين، إلا أنها تتفق في معناها ورسالتها ومضمونها، حيث سنقوم بتقديم وجهات النظر التي عرفتها إدارة الموارد البشرية كالتالي:

وجهة النظر التقليدية:

يرى أنصارها وهم من الممارسين أكثر من غيرهم من المنظرين أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة عادية قليلة الأهمية في المنظمات، حيث يتمثل دورها في القيام بأعمال ومهام روتينية تنفيذية، كحفظ ملفات العاملين وضبط ومتابعة مواقيت العمل والإجازات، ومن ثم فإن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمة ككل¹.

¹ - سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2019، ص 146.

وجهة النظر الحديثة:

يرى أنصارها أن تأثير إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات يتجلى من أهمية العنصر البشري فيها، كما أن دورها لا يقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى فيها، كالتسويق والإنتاج والمالية، إضافة إلى وظائف عدة كتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب المناسبة للعمل، تدريبها وتنميتها، علاوة على الأنشطة التقليدية الأخرى المتعلقة بشؤونها في المنظمة¹.

فحسب نيجرو (Negro): أنها فن اجتذابهم واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل².

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية.

وتعرفها جي.مارتن J. Martin بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا تقديم المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية"³.

وتعرف إدارة الموارد البشرية حسب محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأبعج بأنها الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم⁴.

¹ - سعيد مقدم، نفس المرجع السابق، ص 146.

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 13.

³ - نصر الدين عشوي، نفس المرجع السابق، ص 13.

⁴ - محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 2.

كما عرف (Storey, 1995): إدارة الموارد البشرية بالنموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد¹.

كما عرفها شولر (Schuler, 1995): بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

وتعرف أيضا: بأنها الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين.

وانطلاقا من التعريفات السابقة فانه يمكن أن نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة داخل المؤسسة، لذا تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تمتتع إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأغلب أصول المؤسسة، وبالتالي فإن أهمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتركز فيما يلي:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمؤسسة نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد الآخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

¹ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

- بسبب زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم والذي أدى إلى زيادة الوعي والثقافة لديهم، مما جعل من الأهمية بما كان إيجاد إدارة متخصصة لدراسة سلوكياتهم ووضع السياسات التي تتعامل معهم¹.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمؤسسة.²
- أما على المستوى الوطني:
- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة المعلومات وثورة الاتصالات وثورة التكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الحياد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دورا مهما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة.
- ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الجوار والتفاوض مع النقابات وخلق جو تعاوني وفعال معها.
- تأثر المؤسسات بشكل كبير بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تسعى لتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، وهذا بدوره يتطلب إستيعابا وفهما كاملا لهذه القوانين واللوائح وكيفية تطبيقها، والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عم المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية.³

¹ - منصور محمد اسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2012، ص14.

² - آمال ديلمي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ - منصور محمد اسماعيل العريقي، نفس المرجع السابق، ص 15.

- مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية و وجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم¹.
- ومن بين أهم العوامل التي أبرزت أهمية الموارد البشرية:
 - اكتشاف أهمية العنصر البشري؛
 - كبر حجم المنظمة ونموه و كبر عدد الموظفين؛
 - ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
- كذلك يمكننا أن نقول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن، بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- بالرغم من أن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا مهما من أهداف المنظمة ككل، إلا أنه لا بد من تحديدها بشكل واضح، حتى يكون العاملون في هذه الإدارة على دراية بالغايات التي يسعون لتحقيقها، وهي أيضا تمثل بالنسبة لهم معيارا لتحديد درجة نجاحهم أو إخفاقهم. كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في ما يلي:
 - استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليها².
 - الإستخدام الكفؤ والفعال للعنصر البشري بغرض زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وذلك من خلال المزيد من التدريب والتنمية والتحفيز.
 - خلق مجال توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، من خلال دراسة وفهم إحتياجات كل طرف على حدا ومن ثم العمل على تحقيقها.
 - تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

¹- آمال ديلمي، نفس المرجع السابق، ص 54.

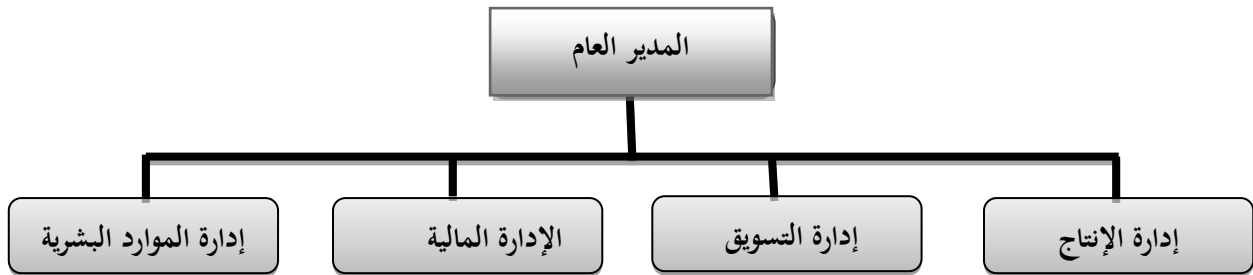
²- منصور محمد اسماعيل العريقي، نفس المرجع السابق، ص 16.

- وضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية¹.
- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم على أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.
- إيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين، من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة.
- خلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين، وبين الإدارة باعتبارها ممثلة لملاك المؤسسة.
- إحداث التطوير المستمر في المنظمة، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل، وذلك لمسايرة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.

5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

نظرا للدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فقد ارتقت في الهياكل التنظيمية لتحتل نفس مستوى الإدارات الأخرى، مثل إدارة التسويق وإدارة المالية وإدارة الإنتاج ولترتبط بالإدارة العليا مباشرة، وهو ما يمكنها من أداء المهام المنوطة بها على أحسن وجه، وفيما يلي خريطة تنظيمية بسيطة تبين موقع إدارة الموارد البشرية فيها:

الشكل رقم (2-1): موقع إدارة الموارد البشرية في خريطة تنظيمية بسيطة



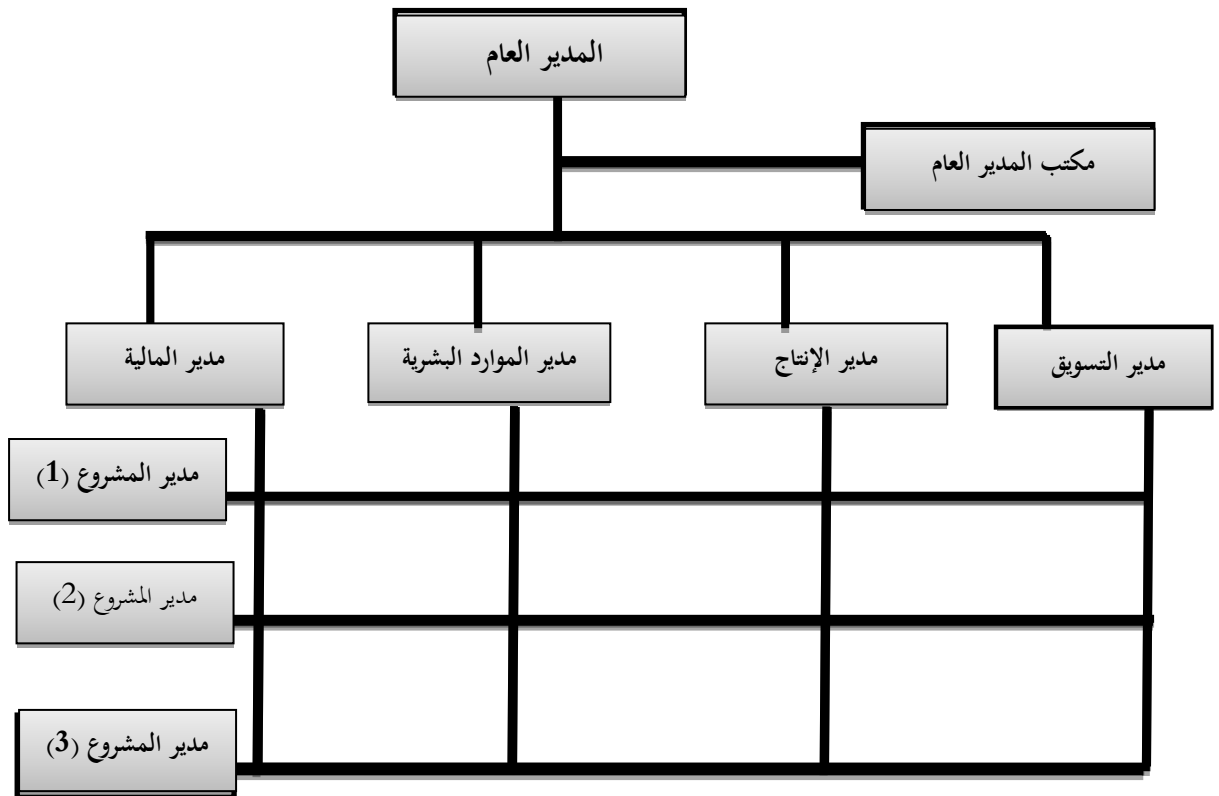
المصدر: نصر الدين عشوي، نفس المرجع السابق، ص 23.

¹ آمال ديلمي، مرجع سابق، ص 56.

نلاحظ من خلال الشكل السابق الموقع الذي تحتله إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث أن مدير الموارد البشرية على علاقة مباشرة مع المدير العام، وهو ما يبين الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها هذه الإدارة داخل التنظيم العام للمؤسسة.

أما فيما يخص أسلوب تنظيم المصفوفة، فمن خصائصه أنه يجعل إدارة الموارد البشرية تخضع لشكلين من أشكال التنظيم في آن واحد، الأول هو التنظيم الوظيفي والذي من شأنه تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل التسويق والمالية وغيرها، أما الثاني فهو تنظيم المشروع وإدارته، بحيث يتم إنشاء عدة مشروعات داخل المؤسسة كل منها مكون من مجموعة من الأفراد. وفيما يلي شكل يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في حالة العمل بأسلوب تنظيم المصفوفة:

الشكل رقم (2-2): موقع إدارة الموارد البشرية في حالة العمل بأسلوب تنظيم المصفوفة



المصدر: نصر الدين عشوي، نفس المرجع السابق، ص 24.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة عنصر مهم وهو أن الأفراد العاملين داخل إدارة الموارد البشرية سيخضعون لرئاستين في وقت واحد، وهما رئاسة مدير المشروع ورئاسة مدير الموارد البشرية، وهو ما قد يؤدي إلى الخلط في المصالح والاختصاصات، ولذلك فإن هذا النوع يحتاج إلى مهارة إدارية عالية.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف إدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم الموارد البشرية فيها، ولذلك فإنه لا يوجد اتفاق على ما تتضمنه من وظائف وأنشطة، ومما لا شك فيه أن وظائفها الحديثة لا بد أن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة.

1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

بصفة عامة فإنه يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

1-1- تحليل الوظائف وتصميمها:

تحليل الوظائف ما هو إلا أسلوب علمي يتم من خلاله التعرف على متطلبات كل وظيفة وذلك عن طريق تجزئتها إلى مجموعة عناصر أولية، وكذا تحديد طبيعة كل جزء بالشكل الذي يمكنه من معرفة المتطلبات الكمية والمؤهلات والمهارات والقدرات الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة، أما التصميم فهو العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك أخذاً بعين الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة في الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضاء الوظيفي والرغبة في العمل من ناحية أخرى¹.

فهي عملية جمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها لا عن شاغلها أو من سيشغلها².

1-2- تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية "القوى العاملة" البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث أنه أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي³.

كما أنه تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة زمنية مستقبلية، وهي الفترة المعنية بعملية التخطيط، ويمكن اعتباره أيضاً أنه المقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل الموارد البشرية المتاحة حالياً

¹ - نصر الدين عشوي، نفس المرجع السابق، ص 16-17.

² - نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 61.

³ - محمد جاسم الشعيان و محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 49.

وكذلك العرض المستقبلي منها، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة والتي تتحكم فيها عدة عناصر أهمها: تغير أو ثبات كميات الإنتاج، التغير في عبء العمل، التغير في تكنولوجيا الإنتاج وغيرها¹.

وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية يعني تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة².

1-3- التوظيف، الاستقطاب والتعيين:

بعد القيام بعملية التخطيط، تأتي هذه الوظيفة لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية ومواجهة العجز في الموارد البشرية من ناحية أخرى، بحيث تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو داخلها (مصادر داخلية ومصادر خارجية) واختيار أفضل المرشحين وذلك اعتماداً على الأساليب المختلفة للاختبارات، ثم تعيينهم في الأماكن الموافقة لتكوينهم وقدراتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدماج الأفراد الجدد في بيئة العمل.

1-4- تقييم أداء العاملين:

بعد تعيين العمال في وظائفهم المناسبة تظهر الحاجة إلى تقييم أدائهم، والذي يتضمن كل من الكفاءة والفاعلية، بحيث تنطوي على مهمة تحديد وقياس أداء العاملين في المؤسسة، وهذا المفهوم يضم ثلاثة عناصر كالتالي:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
- قياس جودة الأداء الفعلي مقارنة بما تم تخطيطه.
- مقارنة هذا الأداء بمختلف المعايير المعتمدة وتحسينه وتطويره عن طريق مختلف الإجراءات.

1-5- تدريب وتنمية الموارد البشرية:

لتطوير قدرات الأفراد وتحسين أدائهم يتم تدريبهم وتنميتهم من خلال مجموعة من الأنشطة التابعة لوظيفة التدريب ومن أهم هذه الأنشطة نجد الآتي:

- وضع خطط التدريب والتنمية الإدارية لمختلف الرؤساء والمدبرين عبر مختلف المستويات الإدارية.
- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل المؤسسة.

¹ - نصر الدين عشوي، نفس المرجع السابق، ص 17.

² - نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 43.

- تزويد الأفراد الجدد بما يحتاجونه من معلومات حول كل ما يخص المؤسسة وأنشطتها.
- وفي الأخير لابد من تقييم سياسات كل من التدريب الداخلي والخارجي.

1-6- مكافأة الموارد البشرية:

من خلال هذه العملية يتم تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية وتحديد النظام الأكثر عدالة لمنح الأجور، إضافة إلى التحفيز والذي يبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية وبأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، وتجدر الإشارة أنه لا يمكن مكافأة الأفراد دون تقييم أدائهم ومنجزاتهم خلال فترة معينة.

1-7- صيانة الموارد البشرية:

بحيث ومن خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل المادية، الصحية، الاجتماعية، النفسية وتطوير نوعية حياة العمل، إضافة إلى توفير الأمن والسلامة في مكان العمل.

وفي الأخير فانه تجدر الإشارة إلى أن وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية السابق ذكرها هي وظائف وأنشطة متكاملة ومتراطة ببعضها البعض، وأي قرار خاص بإحداها يؤثر بالضرورة على باقي الوظائف والأنشطة الأخرى.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

1- تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. وهي تلك النظرة المستقبلية لما تكون عليه المنظمة بعد مدة زمنية تزداد فيها المنافسة والتهديدات، والأكثر من هذا هو مدى ثقة العملاء والمجتمع برمته في ما تقدمه هذه المنظمة سواء كانت سلع ومنتجات استهلاكية أو تقديم خدمات.

وعلى هذا الأساس يعرف أنصوف "Ansoff" الإدارة الإستراتيجية على أنها تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها¹.

كما يعرفها هانجر و ويلين "Hunger,wheelen" بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة.

ويتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية²:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة جيدة، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية لتتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

¹ - نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص54.

² - عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار حروف منشورة، بدون بلد، ص113.

- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
 - تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.
 - نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة¹.
- وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة التنفيذية في عدة جوانب، منها مجال الاهتمام والنتائج التي يتم التركيز عليها والقيود وأسلوب حل المشكلات ومنهجية صنع واتخاذ القرارات، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (2-1): أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية.

الإدارة الإستراتيجية	الإدارة الإلكترونية	أسس المقارنة
متابعة كل التطورات وتحديث أسلوب العمل بوتيرة سريعة.	تنفيذ السياسات المرسومة والمعتمدة من طرف القيادة.	مجال الاهتمام
النتائج المستقبلية	النتائج الحالية	التركيز
البحث عن حلول فيها ابتكار وإبداع وتوقعات وتنبؤات مستقبلية	الاعتماد على الخبرة السابقة	أسلوب حل المشكلات
توظيف الموارد الحالية والمستقبلية	توظيف الموارد الحالية	القيود
المغامرة والمخاطرة ومواجهة التحديات	تجنب المخاطرة والمغامرة	منهجية اتخاذ القرارات

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص56.

عندما تقوم المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجي، فإنها تأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وإتباع خطوات علمية معروفة في التخطيط الاستراتيجي. بداية من تشخيص الوضع القائم أو دراسة البيئة الداخلية والخارجية مع ما يمكن أن تعرضه كفرص وما قد تشكله من خطورة وتهديدات، وذلك في جميع المجالات العملية الإدارية من إنتاج وبيع وعلاقات مع الموردين ونظم التسويق والأموال والموارد البشرية.

¹-عادل عامر، نفس المرجع السابق، ص115.

والبيئة الخارجية أصبحت أكثر تعقيدا لذلك يجب التركيز على العناصر التالية¹:

- التكنولوجيا.
- الاقتصاد.
- التطور السياسي والقانوني.
- البعد الاجتماعي الثقافي.

ويليها وضع الأهداف وإعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وتسعى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء العمال وتطوير الثقافة التنظيمية، بغرض زيادة الإبداع والإبتكار والمرونة. حيث تعمل هذه الإستراتيجية على تزويد المنظمة بإطار نظري عام يساعدها في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل قرارات التدريب والتعيين والإختيار، وبالتالي لابد من زيادة التنافس بين العاملين وتحسين سلوكياتهم من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتوضع الإستراتيجية على شكل خطط مدروسة توزع على الأفراد من قبل مدراء في قمة الهرم الإداري، ويطلب منهم العمل على تحقيق الأهداف المرسومة فيها، وهناك خطوتان أساسيتان يجب إتباعهما:

- **تحديد مشاكل الأفراد:** أي تحديد الفجوة أو الهوة التي يمكن أن تكون بين سلوك وإمكانيات الفرد وبين القدرات والإمكانيات المطلوبة للمنظمة مستقبلا.
- **وضع وتطوير الخطط لحل هذه المشكلة:** يعني وضع الأسس الكفيلة بالتخلص من الفجوات السابقة، هذا يستلزم حرص المنظمة على أن تحظى بإخلاص وولاء الأفراد ووضع بالتالي الإستراتيجية الخاصة بهم، وهناك العديد من النماذج لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أشار كل من شيكلا وكانا (shukla & kanna) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية قد نمت إلى حد كبير، وحسب ليجلا ونيجاز (Lejla & Nijaz) يؤكدان أن له تأثير عميق تقريبا على جميع وظائف العمل داخل الشركات، ومن المسلم به على نطاق واسع أن وظيفة إدارة الموارد

¹- نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 57.

البشرية تتأثر بتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات، فقد حولت طريقة جمع، تخزين، نشر واستخدام المعلومات حول الموظفين في الشركة، كما أنها تزيد من كمية ونوعية المعلومات داخل الشركات¹. وفي ضوء هذا هناك بعض الأدلة التجريبية حسب المفكرين على الأثر الإيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الموارد البشرية، ومن هنا نقول أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة إدارة الموارد البشرية.

وأضاف لي ومولين (Li & Molin) أنه قد أدخلت تغييرات كبيرة على الاقتصاد، المجتمع والثقافة، وذلك مع التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا، ولاسيما استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت على مدى السنوات القليلة الماضية، ومع ظهور هذه التكنولوجيا ظهرت موجة جديدة من التكنولوجيا للموارد البشرية (HR) المعروفة باسم إدارة الموارد البشرية (E-HRM). كما نستطيع تسميتها إدارة الموارد البشرية الرقمية، وعرف ألسندرا وإلينا (Alessandra & Eleanna) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)، على أنها "مصطلح عام يشمل جميع آليات التكامل الممكنة ومحتويات إدارة الموارد البشرية (HRM). وأنها تهدف إلى خلق القيمة المضافة للمستخدمين المستهدفين والمدبرين". ويعرف أيضا ستروميير (Strohmeier) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أنها هي على الأقل في أداء مشترك لأنشطة الموارد البشرية، وبالنسبة للتغيرات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية حسب مايتراي (Maitreyi) ممكن للتغيرات في التكنولوجيا أن تجعل من الممكن تحسين وظائف الموارد البشرية مثل الإختيار، التوظيف، التعليم، التدريب، التقييم الشكلي، أو المراقبة، وتحديد الأجور والمرتبات.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تعلم التطورات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية بصورة أسرع وتنفيذها. كما يمكن ممارسة جميع وظائف الموارد البشرية بطريقة أكثر فعالية، وإدارة الموارد البشرية عدة وظائف نذكر منها:

1- وظيفة التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية:

حسب حفيظ وأبوروي (Hafeez & Aburawi) إن تخطيط الموارد البشرية (HRP) يحتاج إلى الاستجابة لتزايد الطلب على المواهب الجديدة بسبب زيادة المنافسة في الاقتصاد القائم على المعرفة، ويضيف روبرت وآخرون أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد أكثر أهمية من أي وقت مضى في ظل بعض الحقائق.

¹ - طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020، ص 272.

لأنها تعمل على تحديد نقاط الضعف والقوة من الموارد البشرية، كما أنها تعمل على تخطيط الاحتياجات المستقبلية، كما أن روبرت يعتبر أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد مكملة للاستراتيجية التنظيمية. ومن هنا نقول إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تشكل أحد التوجهات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

وعند إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال انتقلنا من التخطيط التقليدي للموارد البشري إلى التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية والذي يعتمد على الحاسب الآلي لوضع خطط العمليات وتصميمها لتحقيق الاحتياجات، ويعتمد تخطيط العمليات بمساعدة الحاسب الآلي على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم: دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية¹.

2- وظيفة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية:

جدد ليجلي ونجاز (Lejla & Nijaz) معايير الإختيار لتوظيف الموارد البشرية في عمليات التوظيف، وعلى وجه التحديد من الضروري على المؤسسات تطوير معايير الإختيار الملائم للموظفين الجدد، وهذا بالنظر في قدرة الأفراد على خلق وتقاسم المعارف، هدف عملية الإختيار هو توظيف الأشخاص الأفضل من حيث قدرتها على التعلم والتطوير، وانتهى شريز وآخرون (Chris & al) إلى أن الأبحاث في الموارد البشرية (HR) تشير إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي قنوات التواصل الاجتماعي (Social media (SM)) في عملية توظيف وفرز الموظفين الجدد، وهذا ما يسمى بالتوظيف عبر الإنترنت. وهو يشير إلى نشر الوظائف الشاغرة على موقع الشركة على شبكة الإنترنت أو على الموقع الإلكتروني للبائع على التوظيف، والسماح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية الكترونيا عن طريق البريد الإلكتروني. حيث أن سرعة نمو استخدام شبكة الانترنت في السنوات القليلة الماضية أدت إلى تغيير سلوك المؤسسات، بما في ذلك نشاطات إدارة الموارد وتمثلة في جذب وتوظيف أفضل الموظفين وهي أحد التحديات الكبرى في إدارة الموارد البشرية، كما أصبحت الانترنت أداة هامة في إدارة الموارد البشرية.

3- وظيفة التعليم والتدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

يشير التعلم الإلكتروني إلى أي برنامج للتعلم أو التدريب أو التعليم، حيث تستخدم الأجهزة الإلكترونية والعمليات والتطبيقات لتكوين وخلق المعرفة وإدارتها ونقلها. ويشمل مفهوم التعلم الإلكتروني مجموعة من التطبيقات والعمليات، مثل التعلم القائم على الإنترنت والتعلم القائم على الحاسوب والتعاون

¹ - طرفة محمد، نفس المرجع السابق، ص 273.

الرقمي. وهي تشمل تسليم المحتوى عبر الإنترنت، والشبكة الداخلية للإنترنت/ الشبكة الخارجية الإكسترانت (LAN-WAN) والصوت وشريط الفيديو، والبث عبر الساتلايت، والتلفزيون التفاعلي.

كما يرى كل من ليجلي ونجاز (Lejla & Nijaz) أن التدريب يعبر عن مستوى التعليم، والذي تقدمه المؤسسة لموظفيها، ويمكن أن ينصب التدريب على تنمية المهارات التقنية أو مهارات أخرى مثل مهارات العمل الجماعي، والقيادة أو العرض التقديمي، وفي نفس السياق أضاف اينس وسوكراني (Ince & Sukrani) أن التكنولوجيا غيرت في كيفية إدارة الموارد البشرية فيما يخص توجيه وتدريب الموظفين. وكذا تطويرهم ومساعدتهم على إدارة حياتهم الوظيفية، وتسمح التكنولوجيا بتدريب الموظفين والتعاون بين الجماعات بغض النظر عن مكان وجودهم، وهذا ما يسمى بالتدريب الإلكتروني. ومعظم الشركات تبدأ في التفكير في التعلم عبر الإنترنت في المقام الأول كوسيلة أكثر كفاءة لتوزيع التدريب داخل المنظمة، مما يجعلها متاح "في أي وقت"، و "في أي مكان"، مع خفض التكاليف المباشرة (المعلمين، المواد المطبوعة ومرافق التدريب)، والتكاليف غير المباشرة (وقت السفر، نفقات السكن والسفر). ويمكن أن يوفر التعلم الإلكتروني حلا للتدريب في المواقع النائية أو المحرومة. فضلا عن التعلم المصمم خصيصا ليلائم الاحتياجات الخاصة للمتعلم ولكن يمكن أن تخلق أيضا حواجز أمام التعلم، بسبب نقص الأجهزة، الخوف من التكنولوجيا وعزل المتعلم¹.

4- وظيفة دفع الأجور والتعويضات الإلكترونية للموارد البشرية:

يعرف التحفيز بأنه تشجيع الموارد البشرية لكي ينجزوا أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الموارد البشرية، كأن يتم عرض أجر إضافي من أجل إنجاز عمل إضافي.

أما التعويضات في العمل فيعني بها تقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل والتعويضات غير المباشرة ذات البعد المعنوي. والتعويضات تتضمن الأجور والرواتب والمكافآت المالية. كما يتم تحديد الأجور فضلا عن المزايا غير المالية مثل التأمين الصحي والإجازات اعتمادا على عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية علاوة على الأخذ بالمعايير الآتية: الأداء، الجهد المؤهل العلمي، الخبرة، صعوبة العمل، المستوى المعيشي والأسعار السائدة في السوق.

¹ - طرفة محمد، نفس المرجع السابق، ص 274.

كما يعرف التحفيز على أنه موقف نفسي الذي يدفع المورد البشري أو مجموعة من الموارد البشرية على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأفضل الممكن في أنشطتها، كما أن تكنولوجيا المعلومات تأثر على وظيفة تحفيز الموارد البشرية. حيث تستعمل أنظمة التعويضات الإلكترونية في المستحقات والتعويضات لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات، وتكون تلك الأنظمة ذات كفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم نظام التعويضات للإلكترونية بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والتأمين. ويقوم بعضها بإصدار إيصالات الدفع إلكترونياً. وإخطار الموظفين بالأمر المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء بعض التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور. وكل هذا يسمى بالتعويض الإلكتروني.

5- وظيفة تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية:

تعد عملية تقييم الأداء بالغة الأهمية حسب ما ذكره أينو وآخرون (Aino & Al) لتوجيه سلوك الموظف، وأيده في رأيه كل من اينس وسوكارني (Ince & Sukrani) أن للتكنولوجيا أثر على طريقة عمل إدارة الموارد البشرية، بدأ بتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية وكذلك السماح لإدارة البشرية بتسيير أفضل خطط الموارد البشرية، واتخاذ القرارات بسرعة، وتحديد بوضوح الوظائف، وتقييم الأداء، وتوفير فوائد فعالة من حيث التكلفة التي يريدها الموظفون. كما أنها تساعد على تعزيز التواصل مع المجتمع الخارجي والموظفين على حد سواء. وذكر ريان وتيبو بأنه يمكن استخدام الإنترنت في عملية تقييم الأداء عن طريق اختبارات التقييم الذاتي للموظف (Self-Appraisal). وتشمل نظم تقييم الأداء عناصر مثل تدابير التقييم ونهج تحليل النتائج التي تساعد في تحديد التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف محددة مسبقاً وتساعد في تحديد المجالات التي يتعين تحسينها في المستقبل، وكعنصر من عناصر نظم تقييم الأداء، فإن استخدام التقييمات الذاتية للأداء في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة أخذ في الزيادة، وهذا ما يسمى بتقييم الأداء إلكترونياً. ويمكن لإدارة البيانات الإلكترونية أن تزود المديرين بمعلومات عن كيفية إجراء تقييم الأداء، والمعايير والمقاييس المحددة للوظائف والأدوار المعنية.

6- حتمية تكيف إدارة الموارد البشرية مع التكنولوجيا الحديثة

يتمثل هذا التأثير في ظهور شكل آخر من المنظمات واحتدام المنافسة والعمل عن بعد، ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي:

- ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات.
- احتدام المنافسة الشرسة بين المنظمات والشفافية في التسيير والتنظيم.
- بروز مهارات قيادية وفنية.
- التكنولوجيا الجديدة خاصة في مجال الإعلام والاتصال.
- تطوير أداء العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم واستقطابهم.
- الانترنت وفرصة العمل عن بعد.

إن حماية العمال في وطنهم وعدم طردهم من وظائفهم وتوفير العناية الصحية والتقاعد لهم، لم تعد تضمنها القوانين الوطنية في أية دولة، لأن الحكومات أصبحت تحرص على جلب الاستثمارات والسماح للشركات بالتخلص من العمالة الزائدة عن حاجاتها والتعاقد مع العاملين لمدة معينة وتوقيفهم عن العمل في أي وقت هي ليست في حاجة إليهم، وهذه جوانب سلبية في العمل، أما الجوانب الايجابية فإنها تتمثل في ارتفاع شاغلي الوظائف المكتبية الخدمية وتزايد نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة.

كما أصبحت العولمة والتغيرات العالمية تقتضي أن تتسارع الدول والحكومات إلى تحديث الإدارة فيها.

وفي خضم هذه العوامل، فرضت العولمة والتغيرات العالمية على الدول والحكومات تحديث إدارتها وتحاول في نفس الوقت أن تظهر اهتماما بالإنسان ومعاملته كمورد مهم ثمين، هذا إذا أرادت هذه المنظمات أن تبقى في السباق وان تواكب ركب التقدم العالمي¹.

¹ - طرفة محمد، نفس المرجع السابق، ص 275.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أياً ما كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن الأداء يحركه وينشطه سلوك المورد البشري، باعتبار أن نجاح أي منظمة يبقى مرهوناً بمدى كفاءة وفعالية أداء عمالها. ما يعني أن قدرة المؤسسة واستمرارها في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة وفي جو يسوده التنافس حول استقطاب أفضل الموظفين وأكثرهم تأهيلاً لتحسين أدائها ومركزها ليقى مرتباً بمدى كفاءة مواردها البشرية، حيث يعد من يملك أبعاد الموارد البشرية من سوق العمل وأحسنها وأمهر الكفاءات المهنية يملك ميزة إضافية يتباهى بها، حيث فرضت الظروف التقنية والتطور التكنولوجي السريع في عالمنا هذا الرؤية الجديدة للموارد والكفاءات البشرية. وعليه فإنه من الأهمية تسليط الضوء أكثر على مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في مجال إدارة وتسيير المؤسسات، حيث لقي مفهومه اهتماماً واسعاً لدى المهتمين والباحثين في مجال الإقتصاد والتسيير على حد سواء. ولا يزال هذا المفهوم يتلقى الإهتمام بصفة متواصلة نظراً لأهميته البالغة وأثره على جميع الأصعدة.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

1-1- التعريف اللغوي للأداء:

يختلف العديد من الباحثين والمفكرين في إيجاد وتقديم تعريف موحد وشامل لمصطلح الأداء، وهذا راجع إلى اختلاف في وجهات النظر من خلال تفضيل البعض للجوانب التقنية في صياغة تعريف الأداء، بينما يرى البعض الآخر أن مصطلح الأداء يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية إضافة إلى الأبعاد الإقتصادية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من اللفظة اللاتينية "performare" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹، والتي إشتقت منه اللفظة الإنجليزية "performance"².

¹- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص15.

²- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص46.

ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به¹.

ويعد الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية العاملين في المؤسسة، فهو أحد المجالات البارزة التي إستقطبت العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية².

وهو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، ومقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة، وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، ومصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به.

1-2- التعريف الاصطلاحي للأداء:

أما المعنى الإصطلاحي للأداء، فتعددت تعريفاته في مجال الإدارة، ومن أبرزها الآتي:
فوفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية، يعرف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".

والأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة بشكل قانوني ومسطر مسبقاً من طرف السلطات العليا، فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، كما يرتبط بالجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات، كما تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

ويعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم، بأنه إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة³.

¹ - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص42.

² - مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص15.

³ - عدنان نبيلة، نفس المرجع السابق، ص46-47.

وحسب وجهة نظر الكاتب (A. Kherakhem): فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام للمساعدة على الوصول إلى الأهداف المسطرة. فيتمثل أساساً في القيام بالأعمال والمهام والأنشطة بما يساهم في الوصول إلى الغايات المعلنة والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.

ويرى (Armstrong): أن مفهوم الأداء يعد مدخلاً لإدارة الموارد البشرية يزيد من احتمال تحقيق النجاح من خلال تأسيس فهم مشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه وكيفية القيام بتحقيقه في أرض الواقع.

وينظر بيتر دراكر (P. Drucker) إلى مفهوم الأداء على أنه: تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال، وبالتالي القدرة على الحفاظ على بقاء المؤسسة وإستمراريتها في السوق. وعليه يمكن القول أن الأداء يعتبر بقاء المؤسسة في سوقها وإستمرارها في نشاطها في ظل المنافسة، يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي الذي وجدت من أجله، وبالتالي تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال¹.

وحسب (Christian Batal) والذي يعرف أداء الأفراد على أنه نتيجة مباشرة لتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي كالآتي²:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله.
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويفهم من خلال ذلك أنه رغم اكتساب الأفراد للمهارات المهنية والمعارف الأكاديمية التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى توفير التنظيم المناسب للعمل والوسائل اللازمة لإنجازه، ومن خلال تفاعل كل هذه العناصر مع بعضها وتكاملها في ما بينها يمنحنا الأداء المرغوب فيه.

¹ - مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص 17.

² - مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قلمة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 60.

ويعرف حسن محمد راوية الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة والتي يؤديها، فهي بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأديتها، ومنه يمكن أن نستخلص النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي كما يلي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات، وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد، مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحانات، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض.

ويشير الأداء للنتائج الفعلية للمجهود المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء².

¹ - عدان نبيلة، نفس المرجع السابق، ص48.

² - أسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة، الجزائر، 2017، ص11.

ومن خلال ما سبق تقديمه من تعريفات يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية المحددة لكل وظيفة وواجباتها ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها وبجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

1-3- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، وجب التمييز بين هذه المفاهيم ومن بينها الآتي:

أ- الفعالية: تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كذلك ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. ويعبر عن الفعالية بواسطة الصيغة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

ب- الكفاءة: تعبر عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة، وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات، بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، واتعني كفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة من خلال العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة.

ومن خلال ما تم تقديمه يمكن استخلاص الفرق بين المصطلحين السابقين، حيث يتضح لنا أن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، باعتبار أن الفعالية تشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وهذا يدل على أن مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، في حين أن مفهوم الكفاءة يركز على العمليات الداخلية بالمؤسسة فقط¹.

¹ - عدان نبيلة، نفس المرجع السابق، ص52.

ج- الإنتاجية: تعبر عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع خدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد¹.

ويعبر عن الإنتاجية بالصيغة التالية²:

$$\frac{\text{الإنتاج المتحصل عليه}}{\text{الوقت اللازم للإنجاز}} = \text{الإنتاجية}$$

2- أهمية الأداء:

يمكننا القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، ترتبطا ارتباطا وثيقا بأداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق وبلوغ أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المؤسسة³.

حيث تولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة والحديثة أولوية بالغة واهتماما كبيرا لما يمكن أن تحققه عملية الأداء بسبب جوهرية الأهداف، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتجسد أهمية الأداء فيما يلي⁴:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات الترقية. وغالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسبته.

¹ - فيصل خرشي، نفس المرجع السابق، ص 7.

² - عدان نبيلة، نفس المرجع السابق، ص 52.

³ - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 44.

⁴ - فايز عبد الرحمن الفروخ، نفس المرجع السابق، ص 45.

ويرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

2- محددات الأداء الوظيفي:

تتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير المعروفة، فظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج المتوصل إليها.

فقد كشفت دراسات "هيرزبرغ" عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء البشري، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء، وكشفت أيضا عن وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء.

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

ويتأثر الأداء بكل من الموظف، الوظيفة والموقف كما يلي:

- فالموظف وما يمتلكه من معرفة، مهارة، رغبة، اهتمام، قيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.
- أما الوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.
- والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد أو سالب، الوقاية وأنماط القيادة تعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء¹.

وقد حاول البعض من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم "بورتر وزميله لولر" نموذجًا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي، حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودافعيته لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء.

وقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول أثناء الأداء ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

فحسب حسن عادل: فإن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل.

الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل. كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل كما يختلف من فرد لآخر، وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد في

¹ - أسيا قرنان، نفس المرجع السابق، ص 24.

القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الإهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثبته لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل.

مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

القابلية: وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان عملا حركيا أو ذهنيا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم وإكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل¹.

ويرى أسعد أحمد محمد عكاشة بأن الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الآتي:

- الجهد
- القدرات
- إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور².

¹ - صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية عين الصفراء، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، عدد 1، أبريل 2018، ص 175.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، نفس المرجع السابق، ص 35.

فكل فرد يمتلك نمط خاص به من القوة أو الضعف، وهذه العوامل تؤثر على الأداء بصورة إيجابية أو سلبية، والشكل التالي يوضح لنا أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (2-3): العوامل المؤثرة على الأداء البشري

القابلية	بيئة العمل	الدوافع
<ul style="list-style-type: none"> • المهارات الشخصية • مهارات الاتصال • مهارات تكنولوجية • خبرات مكتسبة • مهارات أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> • الآلات والمعدات • تقسيم وتصميم الوظائف • سياسات وقواعد العمل. • التشريعات والقوانين 	<ul style="list-style-type: none"> • الطموح المهني • صراع الموظفين • الإحباط والإثارة • تحقيق الأهداف • العدالة / الرضا

المصدر: أسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة،

الجزائر، 2017، ص26.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى الآتي:

1- العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة.
- أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد، فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

2- العوامل الإنسانية: وهي المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات

ومعاملات وأساليب أيضاً، وتضم الآتي:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن، حيث كلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل، أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث ألا وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة، حيث يعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته الآتي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، مع قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل.
- **الاتصالات:** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة، وذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم البعض وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.
- **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي إعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في آن واحد.
- **طبيعة العمل:** يقصد بها ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية.
- **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.
- **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية... الخ.
- **التدريب:** من شأنه أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال، كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.
- **حجم العمل:** والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنه أن يخفض من مستوى الأداء.

- التكنولوجيا المستخدمة: نظرا للتطور التكنولوجي السريع والتغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين¹.

¹ إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، جامعة عباس لغرور، خنشلة، جوان 2018، ص 246.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من موظفي الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تتمكن هذه العملية من تحقيق أهدافها فإنه لا بد عليها من مواكبة الظروف التي تفرزها التغييرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولائهم لها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى، حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة، ولهذا الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأداءه وكذلك استمراره بالمنظمة، لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة الآتي:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
 - مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر¹.
- وهذا يعني أن تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، المرتبات، النقل، التدريب. ويساعد تقييم الأداء في تعليم الأفراد وتوجيههم نحو الطريق الصحيح، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وإنتاجهم، وعليه يشمل التقييم الأعمال التالية:
- التأكد من معلومات الموظف ومهارته في أدائها.
 - مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.
 - تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها.
- ويعتمد التقييم الناجح على المناقشة الرسمية مع الموظفين، بالإضافة إلى أنه يحدد صلاحيات الأعمال المتوقعة عليهم والنتائج المرجوة، والوسيلة المثلى هي تشجيع الناس على المثابرة والتقدم فيما يجيدونه، وإعطاء

¹ نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 84.

الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي بها في الاتجاه الصحيح، هذا يعني أن التقييم ليس عقاباً أو ثواباً، بل هو مساعدة الفرد الموظف على تحسين أدائه وتحقيق بذلك أهداف المنظمة وأهدافه.

2- تعريف تقييم الأداء:

ويعرفها ميتشاسكي بأن: "عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة، حيث تستخدم لتقويم فعاليته في الشغل. ويمكن أن نعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية. وهي أيضاً دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر¹.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن مضمون عملية التقييم تشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة من أداء العامل، حيث يساعد على تحليل وفهم تقديري لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع هو مطلوب تأكيد مع فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتطلبها عمله.

ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.

ومنه يمكن تبيان أهداف تقييم الأداء والتي نوجزها فيما يلي:

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
- معرفة الفرد بمستوى أدائه.
- تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية).
- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها، فعلى مستوى الأفراد معرفة الكفاءات العالية وتدعيمها، ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه، وعلى مستوى المنظمة التعرف على مسببات القوة والضعف (التدعيم والعلاج).

¹ نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 85.

- الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس، فلكل حسب أداءه¹.

3- أهمية تقييم الأداء:

تستهدف العملية ثلاث غايات، وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد والموظف التنفيذي، وذلك كما يلي:

- أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

- أهميتها على مستوى الموظفين:

- يجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.
- وتبرز أهمية تقييم الأداء من خلال العديد من النقاط نوجزها في ما يلي:
- يساهم في تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية توصيلها إلى عملاء المؤسسة.
- تركز عملية تقييم الأداء على ما يجب إنجازه في الواقع ويساعد المؤسسة على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

¹ نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 87.

- يوفر التغذية العكسية اللازمة لمعرفة مدى تقدم تحقيق الأهداف المسطرة، وتحديد الاختلاف بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة لتحليل الفجوات الموجودة وإجراء التعديلات.
- يحسن الاتصال الداخلي بين العاملين في المؤسسة، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها.
- يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- المساهمة في توفير بيانات حقيقة ملموسة ومضبوطة يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بعمليات المؤسسة.
- يساهم في تأثير المؤسسة من خلال التعرف على المحاور التي تتطلب زيادة في الإهتمام والتركيز.
- ضرورة معرفة واقع عمليات المؤسسة لتحديد موقعها وأين تريد الوصول مستقبلا وبالتالي القيام بالتحسين فيها.
- التخلص من مظاهر التبذير في موارد المؤسسة، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف وتبيان مدى مساهمتها في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
- رفع إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم من خلال خلق نوع من المنافسة بينهم وتحديد نظام عادل للحوافز والمكافآت.
- التأكيد من درجة كفاءة الأداء في تحقيق الأهداف من خلال تحديد الموارد التي استنفذتها المؤسسة في تحقيق كل هدف في ظل مشكلة ندرة الموارد¹.

¹- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص18.

4- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف، أهداف إستراتيجية، أهداف تطويرية وأهداف إدارية، والتي نوضحها كما يلي:

- الأهداف التطويرية:

يعتبر تطوير الموارد البشرية من الأهداف الجوهرية لعملية تقييم الأداء ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف عند الأفراد تمهيدا لتداركها والتغلب عليها مستقبلا، بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين بواسطة استخدام أساليب موضوعية في عملية التقييم.

- الأهداف الإدارية:

تتمثل في استخدام المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، زيادة الأجور والرواتب، إعادة الاستخدام أو الاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

- الأهداف الإستراتيجية:

إن من أهداف عملية تقييم الأداء الربط والتكامل بين كل من الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات الأفراد وخصائصهم المناسبة والملائمة لتنفيذ الإستراتيجية والتي تتجسد في المخرجات المحددة مسبقا، وعلى هذا يجب أن يكون نظام التقييم مرنا يستجيب لأي تغير طارئ في الإستراتيجية، وذلك عن طريق تغيير مكوناته وسلوكياته وخصائصه اللازمة للأداء الإستراتيجي¹.

5- مزايا تقييم الأداء:

لتقييم الأداء مزايا عدة منها الآتي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم تجاه وظائفهم.
- التقييم وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- التقييم وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

¹ عشوي نصر الدين، نفس المرجع السابق، ص 100.

وفي ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق وبين الشركات، فإن ذلك بدوره له تأثير سلبي على صحة وراحة العاملين، وعليه فإن التكاليف سترتفع على المنظمة، كما أن القوى البشرية العاملة كسلاح تنافسي أصبحت ضرورة لكل منظمة¹.

6- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية قياس وتقييم الأداء عملية مركبة، حيث تتضمن ثلاث عمليات فرعية كما يلي:

- القياس: أي قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية.
- التقييم أو التقدير: وتعني هذه العملية الفرعية تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان الأداء جيد أو ضعيف، أي بمعنى إعطاء قيمة.
- التقييم: وتعني تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق².

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

إن تحديد طرق وأساليب التقييم يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية. وتعد أدبيات إدارة الموارد البشرية وممارسات تقييم الأداء بعدد من النماذج والأدوات أو الطرق وأساليب التقييم.

1- الأساليب والأدوات التقليدية:

هناك أساليب وأدوات متعددة تستخدمها منظمات القطاع العام والخاص لتقييم أداء العاملين فيها، ومن أشهرها الآتي:

- سلم التقدير التمثيلي البياني: وهو أكثر الأدوات استخداماً وأقدمها، وفيها يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة، كأن تكون الدرجات ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز³.

- قوائم الرصد وقوائم الرصد ذات الوزن النسبي للعناصر: قائمة الرصد هي مجموعة عبارات وصفية لأنماط سلوكية للموظف في وظائف معينة، ومن الأمثلة على هذه العبارات كما يلي:

¹ صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 266.

² صالح علي عودة الهللات، نفس المرجع السابق، ص 269.

³ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتمييزها(1)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص 274.

- نادرا ما يرتكب أخطاء.

- يحترمه زملاؤه.

- يعامل الجمهور معاملة طيبة.

فإذا اعتقد المقيم أن الموظف يمتلك أيا من السمات التي تتضمنها القائمة فانه يضع علامة أمام تلك السمة، وإذا كان الموظف لا يمتلك سمة ما فان المقيم يتركها دون وضع إشارة إزاءها. وتكون علامة الموظف مساوية لعدد البنود التي وضعت أمامها الإشارة.

وثمة شكل معدل لقوائم الرصد، وهو قوائم الرصد ذات الوزن النسبي للعناصر، وفي هذا الشكل تحتوي القائمة على عدد من العبارات التي تصف أخطا سلوكية معينة، ويعطي لكل عبارة وزن وثقل يحدده الخبراء في ضوء أهمية العبارة.

- أداة الوقائع (الأحداث) ذات الأهمية القصوى: يقوم المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعالا أو غير فعال فيها، وفي الغالب ما يقوم المشرف بتسجيل تلك الأحداث وليس الزملاء أو الرؤوسون.

ومن مساوئ هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت طويل من جانب المقيم، كما أنه لا يسجل أداء الموظف خلال عمله اليومي، وهو الأداء الذي يمثل فعاليته.

- المقال كأداة تقييم: وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المقيم أن يكتب مقالا أو تقريرا عن أداء الموظف وأن يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيم إلى النقاط التي سيعالجها¹.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، نفس المرجع السابق، ص 275.

- أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه، وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة نوضحها كما يلي:

أ- ترتيب العاملين تنازلياً: يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات، ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، ومن الواضح أن ثمة صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب عندما يزيد عدد العاملين عن (20)، كذلك فإنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

ب- المقارنة الشائبة: في هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.

ج- طريقة التوزيع الإجمالي: تشبه هذه الطريقة طريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحنى (Curve)، وفيها يطلب إلى المقيم أن يقيم عدداً من الموظفين وفق توزيع معد سلفاً (إجمالي)، وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

- اختبارات الأداء أو اختبارات عينات عمل: وفيها يعطى العاملون بين الحين والآخر اختبارات ذات صلة بأعمالهم وبناء على العلامات التي يحصلون عليها في تلك الاختبارات يرقون أو تعدل رواتبهم، ومن الأمثلة على هذه الاختبارات اختبار الطابعات أو السائقين أو الطيارين¹.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 276.

2- الأساليب والأدوات الحديثة:

وتسمى بالأساليب التجديدية والتطويرية، وأهمها ما يلي:

مراكز التقدير: هو مكان أو بناء يتم فيه تقييم وتقدير العاملين، وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيم من خلالها أداؤه، ويقوم بذلك عدد من المختصين المدربين، ومن تلك الخبرات دراسة حالات والقيام بتمثيل أدوار واجتياز امتحانات شفوية وتحريرية، إن تقييم أداء الموظف من قبل عدد من الخبراء هو جوهر فكرة مراكز التقدير¹.

مدخل الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية، منها أن العاملين في المنظمات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، وأن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك المنظمات، وهل هو أداء مرضٍ أم رديء.

وتعتبر الإدارة بالأهداف عملية تتكون من عدة خطوات تتمثل في التالي:

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

سلوك التقدير السلوكي: وتكتمل هذه الإدارة مدخل الإدارة بالأهداف، لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وأهم ملامح هذه النظرية أنها:

- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
- تركز على الوظائف الفردية.
- تحدد السلوك الذي يقيم شكل محدد يمكن ملاحظته وقياسه.
- تفرق بين السلوك والأداء والفعالية (النتائج)².

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 277.

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 279.

وفيما يلي خطوات تصميم اداة القياس:

- يجب تحديد الوظائف التي ستستخدم فيها الاداة، ويقوم المشرفون في هذه الوظائف بتطوير واستخدام مرؤوسيههم فيها.
- على كل مشرف أن يكتب ما بين 5 إلى 10 عبارات تبين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، وتكون هذه العبارات أمثلة عملية للأتماط سلوكية مورست في الوظيفة تحت الدراسة.
- تترجم هذه العبارات إلى مقاييس بفرز العبارات ووضعها في مجموعات تعكس بعدا أدائيا مشتركا، لتكون أداء فعال جدا والبعض الآخر أداء غير فعال مثلا.
- على المشرفين أن يكتبوا عبارات تقع بين هذين الحدين الأدنى والأعلى، ومن هنا فإنه يوضع خط متصل لسلوك مرتبط بالوظيفة وبأوصاف لسلوك يتراوح بين أكثرها فعالية وأدناها فعالية، ولا توضع إلا العبارات التي تعكس سلوكا يمكن ملاحظته.
- يقوم بتنقيح العبارات عدد من المشرفين قد يصل عددهم إلى 12، ويضعون تلك العبارات على مقياس تتراوح بين (1) وتمثل الحد الأدنى و (9) وتمثل الحد الأعلى¹.

وفي ختام هذا الاستعراض لأساليب وأدوات التقييم فإننا نشير إلى ملاحظتين:

- إن استخدام أكثر من أداة من أدوات التقييم كفيلا بإعطاء عملية تقييم الأداء باعتبارها عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية بعدها المناسب، كذلك فإنه كفيلا بضمان قدر من الموضوعية في التقييم.
- كما أن مصممي أدوات التقييم يجب أن يراعوا معيارين من معايير التصميم وهما معيار الصدق والثبات².

المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء

في أغلب المنظمات تتم عملية التقييم الفعلية من قبل المشرف المباشر للفرد العامل، ويدعم هذه الاتجاه وجهات نظر متعددة منها:

- 1- يعد المشرف الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل، وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.
- 2- ويعتبر المشرف أو الرئيس أكثر قدرة على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 280.

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 282.

3- كما أنه بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه بالإضافة إلى المشرف المباشر لوحده كمقيم، وهناك آراء تدعم مشاركة مجموعة من الرؤساء في عملية التقييم، بحيث يكون هؤلاء من نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وهذا يكون في حالة كون جميع المدراء ضمن المستوى الواحد في موقع، يجعلهم على قرب من الأفراد العاملين بحيث يلاحظون سلوكهم وأدائهم خلال فترة التقييم، وهذه العملية تساعد على زيادة الموضوعية والصدق في عملية التقييم وتقلل من التحيز كنتيجة لتعدد وجهات النظر والأخذ بمختلف الآراء.

والجهة الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم هم الزملاء، أي زملاء الفرد العامل، ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

- 1- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- 2- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- 3- أن يكون الزميل أو الزملاء القائمون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

ويمكن أيضا للمرؤوسين أن يقيموا رؤسائهم، حيث يكونون أكثر دقة في ملاحظة سلوكيات وأداء رؤسائهم، وتعتبر هذه التقييمات ذات أهمية كتغذية عكسية لتطوير هؤلاء الرؤساء بدلا من استخدامها كأساس للتقييم.

أما تقييم الذات فغالبا ما يستخدم في عمليات التطوير بدلا من التقييم بحد ذاته.

وأخيرا فإنه بالإمكان الاستعانة بخبراء خارجين لملاحظة وتقييم آراء الأفراد في المنظمة، وهذا يطلق عليه المراجعة الحلقية.

أما توقيت تقييم الأداء، فعادة ما يتم مرة في السنة، غالبا في آخر السنة، ولكن تعتبر عملية التقييم عملية مستمرة باستمرار العمل، ولهذا يتطلب القيام بها أكثر من مرة، وهناك من يرى بأن القائم بعملية التقييم يجب أن يعتمد على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحدها في سجل خاص به، ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل خلال السنة، حتى لا يتأثر القائم بعملية التقييم على الأحداث الجديدة¹.

¹ - نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 87.

المبحث الرابع: إدارة الأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء ونشأتها

يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها إستراتيجية ونهج متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين أداء العاملين فيها وتطوير القدرات من الفرق والأفراد المساهمين¹.

ويتم تعريف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من الموظف، قياسه وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.

وفي ضوء التعريف السابق يمكننا القول بأن إدارة الأداء تنطوي على أمران هما كالآتي:

أ. **الإستمرارية:** بمعنى أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية لا تنتهي، وتنطوي على وضع أهداف الأداء، ومراقبة درجة التقدم في تحقيقها، وتقديم التغذية العكسية للموظف بخصوص مستوى أدائه فضلا عن إرشاده بصورة مستمرة، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة.

ب. **الإرتباط بالأهداف التنظيمية:** بمعنى أنه يتوجب على المدير التأكد من أن الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه والمخرجات التي يحققونها، منسجمة تماما مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بما يساعدها في اكتساب الميزة التنافسية وهذا يعني أن عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على الربط المباشر بين الأداء الوظيفي للعاملين والأهداف التنظيمية².

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين إدارة الأداء وتقييم الأداء، ذلك أن تقويم الأداء الوظيفي يشير إلى عملية المراجعة الدورية لأداء الموظف بين فترة وأخرى، وبالتالي يشكل إحدى المراحل التي تنطوي عليها عملية إدارة الأداء.

¹ - Michael Armstrong, STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION, 3RD EDITION, KOGAN PAGE London and Philadelphia, Great Britain, 2006, p142.

² - عبد المحسن نعلاني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2019، ص10.

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء

تقييم الأداء	إدارة الأداء
التركيز على الأهداف الفردية.	التركيز على الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.
ربما يحتوي ويركز على بعض الأهداف الكمية الخاصة بالأداء الوظيفي.	يركز على كل من المخرجات (النتائج) والمدخلات (الكفاءات المطلوبة للأداء).
يتم سنويا.	عملية مستمرة طوال السنة.
يركز على الماضي.	يركز على المستقبل.
يركز على مستويات الأداء والكفاءة الوظيفية.	يركز على الأداء الوظيفي والتطوير المستمر لذلك الأداء.
غالبا ما يكون الإتصال من أعلى إلى أسفل.	عملية مشتركة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
غالبا ما يركز على ربط الأجر بالأداء.	لا يشترط بالضرورة أن يركز على ربط الأجر بالأداء.
تقع مسؤولياته على إدارة الموارد البشرية.	تقع مسؤولياته على عاتق كافة المديرين التنفيذيين في الشركة.

المصدر: عبد المحسن نعياني، نفس المرجع السابق، ص12.

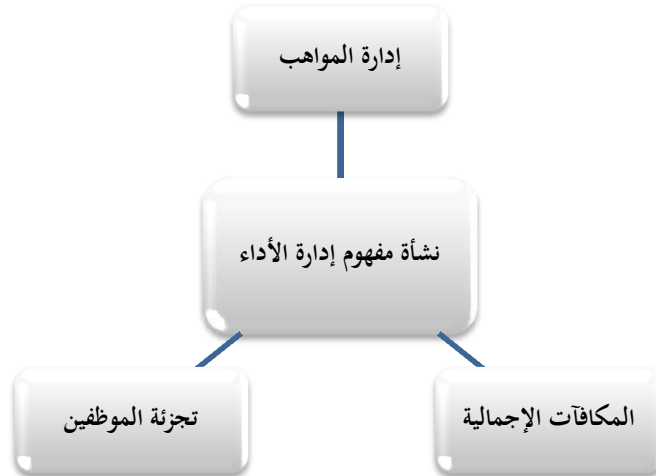
إن إدارة الأداء تحتوي على الكثير من العناصر السابقة الذكر، إلا أنها تختلف عنهم في كثير من الجوانب نذكر منها:

- إن عملية إدارة الأداء تعد عملية مستمرة وليست مجرد حدث يتم مرة واحدة، بينما تجد أن عملية تقويم الأداء تتم وفقا لفترات زمنية منفصلة.
- يتم التعامل مع إدارة الأداء بكونه وظيفة ضرورية رسمية، بدلاً من اعتباره مجرد إجراء من إجراءات إدارة الموارد البشرية.

إن اقتصاد السوق وثقافة العمل الحر التي إنتشرت في ثمانينيات القرن الماضي، حيث ركزت على الاهتمام بصورة رئيسة على اكتساب الميزة التنافسية والحصول على القيمة المضافة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وعليه فقد أصبح التوجه بالأداء مهماً جداً، خصوصا بغرض مواجهة المنافسة العالمية والركود الاقتصادي. كذلك فإن نشوء مفهوم إدارة الموارد البشرية ساهم في نشوء مفهوم إدارة الأداء. وقد أشار

- (Sparrow,2008) أن هناك ثلاثة تطورات طرأت في مجال إدارة الموارد البشرية عززت من ذلك التحول في التركيز على عملية التقييم إلى برنامج أوسع وأكثر تكاملاً لتحسين الأداء، وهي الآتي:
- إدارة المواهب: وهي عبارة عن منهجية تهدف لتحديد الموهوبين وتطويرهم.
 - مفهوم تجزئة الموظفين: ويقوم على تحديد شرائح الموظفين الذين يلعب أدائهم دوراً بارزاً في قيادة أعمال الشركة، ونتائجها، والتعامل معهم طبقاً لذلك.
 - مفهوم المكافآت الإجمالية: والذي ينطوي على الإقرار بأن نظام المكافآت يجب أن يشمل على كل من المكافآت المالية، وغير المالية (كفرص الترقية والترقيات والنمو)، والتي يمكن توفيرها من خلال عمليات إدارة الأداء¹.

الشكل رقم (2-4): نشأة مفهوم إدارة الأداء حسب (Sparrow,2008)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود

للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2019، ص14.

¹¹عبد المحسن نعساني، نفس المرجع السابق، ص14.

نشأة إدارة الأداء:¹

إن أقدم إشارة لمفهوم إدارة الأداء في الأدب الإداري تعود للأبحاث التي قام بها Warren في شركات التصنيع عام 1972م، حيث قام بتعريف خصائص إدارة الأداء وملاحظتها على النحو التالي:

التوقعات: وتقوم على ضرورة إخبار كافة العاملين في المنظمة بموضوعية، ووضوح، بما هو مطلوب منهم القيام به، وذلك باستخدام اللغة التي يفهمونها.

المهارة: وتقوم على ضرورة أن يمتلك الموظفون المعارف، والمهارات التقنية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

التغذية العكسية: وتقوم على ضرورة إخبار العاملين بعبارات واضحة بعيدا عن التهديد بمستويات أدائهم، في ضوء التوقعات المطلوبة منهم.

الموارد: وتقوم على ضرورة امتلاك الموظفين للوقت، والمال، والمعدات اللازمة لأداء المهام المتوقعة منهم على الوجه الأمثل.

التعزيز: وتقوم على ضرورة تقديم التعزيز الإيجابي للموظفين نظير تحقيقهم للمستويات المطلوبة من الأداء

الشكل رقم (2-5): خصائص إدارة الأداء ل Warren 1972



المصدر: من إعداد الطالب بناء على خصائص إدارة الأداء ل Warren 1972.

ومن المساهمات المبكرة في مفهوم إدارة الأداء، الدراسة التي قام بها Ruh & Beer عام 1976، حيث أشارا إلى أن الأداء يمكن تطويره بشكل أفضل من خلال التحديات العملية والخبرات المكتسبة في مكان العمل، بشرط تقديم التغذية العكسية اللازمة من المشرفين.

¹ - عبد المحسن نعساني، نفس المرجع السابق، ص 15.

وفي منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، بدأ مفهوم إدارة الأداء يتخذ نهجاً جديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم الكتب التي تعرضت لمفهوم إدارة الأداء آنذاك هو كتاب Plachy & Plachy الذي تم نشره في عام 1988. وبحلول عام 1990 تم إدخال إدارة الأداء إلى مفردات إدارة الموارد البشرية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية¹.

المطلب الثاني: خطوات إدارة الأداء

إن نقطة الانطلاق في عملية إدارة الأداء تتطلب التعرف على رسالة المنظمة، والتي تعد بدورها نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والذي يساعد المنظمة على تحديد مبرر وجودها بدقة، والوجهة التي ترغب في تحقيقها، والإستراتيجيات التي ستتبعها لتحقيق تلك الأهداف. وعادة ما تتمثل خطوات إدارة الأداء ضمن أربع خطوات رئيسية هي كالآتي:

الخطوة الأولى: بعد الإطلاع على رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، تبدأ المرحلة الأولى من مراحل الأداء² وتعرف بوضع خطة الأداء تجرى في بداية السنة من خلال عقد اجتماع ثنائي بين المشرف والموظف، تتم خلاله مناقشة ما يجب أن يحققه الموظف خلال أشهر السنة (المسؤوليات الرئيسية والأهداف والمشاريع التي سيعمل الموظف عليها)، وتحديد كيفية تأدية المهام (سلوك الموظف والجدارات المتوقعة من الموظف)، وخطة تطوير الموظف³.

الخطوة الثانية: وتعرف بتنفيذ الأداء المطلوب، حيث يقوم الموظف خلال أشهر السنة على تحقيق الأهداف والمسؤوليات الموكلة إليه، وأثناء ذلك يقوم المشرف بتقديم تغذية عكسية للأداء والتوجيه المباشر بهدف زيادة فرص نجاح الموظف وخلق الظروف المحفزة على الأداء، وتقديم حلول لمعوقات ومشكلات العمل.

الخطوة الثالثة: تقييم الأداء، حيث يقوم المشرف بدراسة جودة أداء الموظف عندما يقترب موعد التقييم وتجميع تقارير العمل ونماذج التقييم والتوصيات الخاصة بتعديل التعويض المادي والمعنوي والمنافع التي يستحقها الموظف حسب جودة أدائه، وذلك وفقاً لسياسات وإجراءات المؤسسة والنماذج المتعلقة بتقييم الأداء والتي تمت الموافقة عليها من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

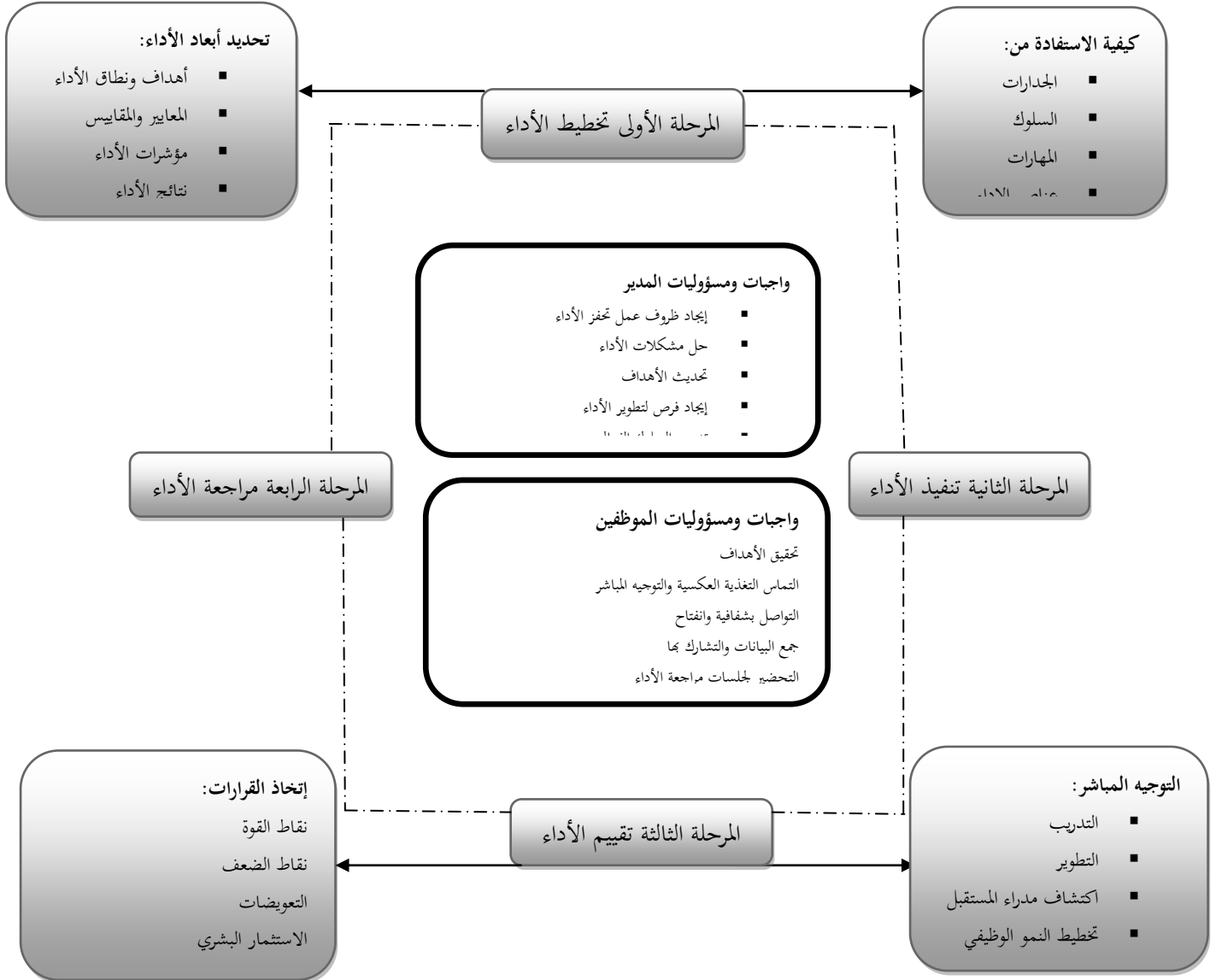
¹ - عبد المحسن نعساني، نفس المرجع السابق، ص 15.

² - عبد المحسن نعساني، نفس المرجع السابق، ص 38.

³ - محمد صبحي آق بيق، إدارة رأس المال البشري كيف تحول موظفيك الى خلية نحل، دار الفكر المعاصر، دمشق، الطبعة الأولى، 2016، ص 449.

الخطوة الرابعة: تعرف بمراجعة الأداء، والتي تهدف إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف والنتائج التي تم الاتفاق عليها، وكذلك مدى الالتزام بالسلوكيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يتم التحقق من التزام المرؤوس بتنفيذ الخطة التطويرية الخاصة به¹، حيث يتم عقد اجتماع بين المشرف والموظف لفترة تقارب الساعة ويهدف الاجتماع إلى مناقشة بنود التقييم والتخطيط لأداء الفترة القادمة².

الشكل رقم (2-6): خطوات إدارة الأداء



المصدر: محمد صبحي آق بيق، نفس المرجع السابق، ص 450.

¹ - عبد المحسن نعساني، نفس المرجع السابق، ص 38

² - محمد صبحي آق بيق، نفس المرجع السابق، ص 449.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الأداء

يسمح اعتماد نظام إدارة الأداء من تحقيق عدة مزايا تسمح باكتساب قدرات تنافسية للمؤسسة في مواجهة البيئة الخارجية، حيث تتمثل مساهمة نظام إدارة الأداء فيما يلي:

- **زيادة الدافع للأداء:** إن تلقي الملاحظات حول أداء الفرد يزيد من الدافع للأداء في المستقبل. كما إن المعرفة بكيفية أداء الفرد والاعتراف بنجاحاته السابقة يوفران الوقود للإنجازات المستقبلية.
- **زيادة احترام الذات:** إن تلقي ردود الفعل حول أداء الفرد يلبي حاجة أساسية للتقدير والاحترام في العمل. وهذا بدوره من المرجح أن يزيد من احترام الموظفين لذواتهم¹.
- **إكتساب المسؤولين لنظرة ثاقبة حول المرؤوسين:** يكتسب المشرفون المباشرون والمديرون الآخرون المسؤولون عن التقييم رؤى جديدة حول الشخص الذي يتم تقييمه. وتبرز أهمية معرفة موظفيك من خلال حقيقة أن مركز معايير الإدارة قد أدرك أن تطوير علاقات مثمرة مع الزملاء يعد كفاءة أساسية للمديرين. إن اكتساب رؤى جديدة حول أداء الشخص وشخصيته سيساعد المدير على بناء علاقة مع ذلك الشخص. كما يكتسب المشرفون فهمًا أفضل لمساهمة كل فرد في المنظمة. يمكن أن يكون هذا مفيدًا للمشرفين المباشرين وكذلك للمشرفين بعد إزالتهم.
- **توضيح المعايير والأهداف المحددة للوظيفة:** يمكن توضيح وتحديد وظيفة الشخص الذي يتم تقييمه بشكل أكثر وضوحًا. بعبارة أخرى، يكتسب الموظفون فهمًا أفضل للسلوكيات والنتائج المطلوبة من منصبهم المحدد. كما يكتسب الموظفون فهمًا أفضل لما يتطلبه الأمر ليكونوا مؤدبين ناجحين (أي المعايير التي تحدد نجاح الوظيفة). وشفافية التقييم بالإضافة الى توضيح المعدلات المطلوبة².
- **تعزيز الرؤية الذاتية والتطوير:** من المرجح أن يطور المشاركون في النظام فهمًا أفضل لأنفسهم ولنوع أنشطة التطوير ذات القيمة بالنسبة لهم أثناء تقدمهم في المؤسسة. كما يكتسب المشاركون في النظام فهمًا أفضل لنقاط القوة والضعف لديهم، مما قد يساعدهم في تحديد مساراتهم المهنية المستقبلية بشكل أفضل.
- **توفير إجراءات عادلة وملاءمة للموظفين:** توفر أنظمة إدارة الأداء معلومات صالحة عن الأداء، والتي يمكن استخدامها لإجراءات الموظفين مثل الزيادات في الاستحقاق والترقيات والنقل، وكذلك الفصل من الخدمة. بشكل عام، يساعد نظام إدارة الأداء على ضمان توزيع المكافآت على أساس

¹ - Herman Aguinis, **Performance Management**, Edinburgh Business School, Heriot-watt university, Edinburgh , united kingdom, 2013, P 04.

² - مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص 61.

- عادل وموثوق. في المقابل، تؤدي مثل هذه القرارات القائمة على نظام إدارة أداء سليم إلى تحسين العلاقات الشخصية وتعزيز الثقة بين المشرف والمرؤوس.¹
- **تنسيق أهداف المنظمة وتوضيحها:** إن هذا يساهم في توصيل فكرة المؤسسة وكيف تتدفق أهداف المنظمة إلى المصلحة والموظف الفرد. إن أنظمة إدارة الأداء يمكن أن تساعد في تحسين قبول الموظف لهذه الأهداف الأوسع.
 - **زيادة كفاءة العاملين:** ومن الواضح أن هذا يساهم في تحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، هناك أساس متين لتطوير وتحسين الموظفين من خلال وضع خطط التطوير.
 - **توفير حماية أفضل من الدعاوى القضائية:** يمكن أن تساعد البيانات التي يتم جمعها من خلال أنظمة إدارة الأداء في توثيق الامتثال للوائح (على سبيل المثال، المعاملة المتساوية لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو الخلفية العرقية). عندما لا تكون أنظمة إدارة الأداء موجودة، تزداد احتمالية إجراء تقييمات أداء تعسفية، مما يؤدي إلى زيادة التعرض للدعاوى القضائية.
 - **تمييز أفضل وأكثر ملاءمة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف:** تسمح أنظمة إدارة الأداء بتحديد الأداء الجيد والأداء الضعيف بشكل أسرع. كما أنها تجبر المشرفين على مواجهة مشاكل الأداء ومعالجتها على الفور.
 - **توصيل آراء المشرفين حول الأداء بشكل أكثر وضوحًا:** تسمح أنظمة إدارة الأداء للمديرين بإبلاغ مرؤوسيهم بأحكامهم فيما يتعلق بالأداء. وبالتالي، هناك قدر أكبر من المساءلة في كيفية مناقشة المديرين لتوقعات الأداء وتقديم الملاحظات. يتم إدراج كل من تقييم ومراقبة أداء الآخرين ككفاءات أساسية للمديرين من قبل مركز معايير الإدارة: تخصيص ومراقبة تقدم وجودة العمل في مجال مسؤوليتك). عندما يمتلك المدير هذه الكفاءات، يتلقى المرؤوسون معلومات مفيدة حول كيفية رؤية أدائهم من قبل مشرفهم
 - **تسهيل التغيير التنظيمي:** يمكن أن تكون أنظمة إدارة الأداء أداة مفيدة لدفع التغيير التنظيمي. فعند تغيير ثقافة المؤسسة لإعطاء الأولوية القصوى لجودة المنتج وخدمة العملاء، يتم استخدام إدارة الأداء لمواءمة الثقافة التنظيمية مع أهداف المؤسسة لجعل التغيير ممكنًا. يتم تزويد الموظفين بالتدريب على المهارات اللازمة، كما يتم مكافأتهم على تحسين الأداء بحيث يكون لديهم المعرفة والدافع لتحسين جودة المنتج وخدمة العملاء.²

¹ - مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص 61.

² - Herman Aguinis, *opcit*, P 05.

خلاصة:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وإدارة الأداء توصلنا إلى :

عرفت إدارة الموارد البشرية سلسلة من تغيرات عبر الزمن شهدت العديد من التطورات في التسمية والممارسات أرتبطت بتطور المدارس والنظريات الإدارية المختلفة، واعترف بها كوظيفة استراتيجية في نهاية هذا القرن 19.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأركان الرئيسية للمنظمة، لإرتكازها على الإنسان الذي يعتبر أئمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية والمردودية.

كما أنه بسبب زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم والذي أدى الى زيادة الوعي والثقافة لديهم، مما جعل من الأهمية بما كان إيجاد إدارة متخصصة لدراسة سلوكياتهم ووضع السياسات التي تتعامل معهم.

إن الثورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة المعلومات وثورة الاتصالات وثورة التكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.

كما تم خلال هذا الفصل التطرق الى دراسة نظام الاداء البشري من خلال التعريف به وتوضيح مختلف جوانبه وأهدافه وإبراز أهميته في تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة وألياته والعوامل المؤثرة في تحسينه وأساليب تقويمه. بالإضافة الى التطرق لمفهوم إدارة الأداء وإبراز الفرق بينها وبين مفهوم تقييم الأداء كعملية والإشادة بمساهمتها في تحسين الاداء بصفة خاصة وتحقيق اهداف المؤسسة بصفة عامة.

الفصل الثالث

جودة الأداء الوظيفي للعاملين تحت ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

القطاع الخاص

تمهيد:

شهد الاقتصاد الجزائري تراجع ملحوظ في أسعار النفط بالأسواق العالمية بعد سنة 2014، بالرغم من أنه كان أمراً متوقعا الى أنه وضع الاقتصاد الجزائري في أزمة جديدة بالنظر الى عوامل عدة، وتجنب هذه الأزمة لم يكن ليكون ممكنا بالنسبة لاقتصاد يعتمد على 95% من عائدته على صادرات المحروقات وهو ما يآثر سلبيا على مختلف جوانب الإقتصاد الجزائري. ومنه برزت ضرورة التوجه سريعا نحو سياسة التنويع الإقتصادي والتوجه نحو إستغلال قطاعات جديدة كالخدمات والتكنولوجيا والنقل والصناعات الغذائية وفرض اصلاحات على القطاع المالي والبنكي لجعله ممولا للاقتصاد.

حيث تتضمن التنمية الاقتصادية المحلية المشاركة بين القطاع العام والخاص لتنفيذ الاستراتيجيات التي تستهدف الاستخدام الأكفأ والأكثر تنافسية للموارد المتاحة محليا بهدف توفير فرص عمل لائقة وزيادة مستوى النشاط الاقتصادي واستدامته في المجتمعات المحلية والدولية.

ويلعب القطاع الخاص دورا حيويا في تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية المحلية من خلال زيادة معدلات النشاط الاقتصادي وتوفير فرص عمل للمواطنين المحليين، كما يساهم القطاع الخاص في تعزيز القدرات التنافسية للاقتصادات المحلية، وفي رفع مستوى وكفاءة الخدمات العامة المحلية، خاصة في مجال البنية الأساسية والمرافق العامة بهدف تحسين نوعية الحياة للجميع.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقطاع الخاص في الجزائر.

المبحث الثاني: جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

المبحث الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الأداء.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقطاع الخاص في الجزائر

يقوم مفهوم القطاع الخاص على دعائم أساسية هي الملكية الخاصة التي تطور مفهومها عبر مراحل تاريخية، وكذا قيامه على حرية إنشاء مشاريع الخاصة وحرية التعاقد والإختيار والمنافسة. في ظل عدم تدخل الحكومة في المجال الإقتصادي عند أدنى حد ممكن، الأمر الذي أدى بالعديد من الدول التي إعتمدت على النظام الإشتراكي لمواجهة أزمات محلية ودولية واختلالات إقتصادية، بسبب عدم وجود قطاع خاص يدفع بعجلة التنمية والنمو الإقتصادي. والجزائر بسبب تبنيها للخيار الإشتراكي كنظام مثل العديد من الدول النامية، بعد الاستقلال وقفت على العديد من الإختلالات بسبب تهميش القطاع الخاص في عملية التنمية وتأسيس المؤسسات العمومية الكبيرة، وبعد أزمة أسعار المحروقات 1986 التي أدت إلى إنهيار القدرة الشرائية للمواطنين وتضخم كبيرة بلغ مستوى 42%. تجلت بعدها ضرورة القيام بإصلاحات عاجلة و إشراك القطاع الخاص في التنمية الإقتصادية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقطاع الخاص

لقد كان القطاع الخاص محل اهتمام المفكرين والباحثين في الشأن الاقتصادي والاجتماعي قديما وحديثا، فعلى سبيل المثال نجد أن المفكر ابن خلدون قد تحدث على أهمية مشاركة القطاع الخاص بالإنتاج وذلك منذ أكثر من 600 عام، وتؤكد هذا بعد إصدار آدام سميث لكتابه الشهير "ثروة الأمم" الذي أصدره في عام 1776، حيث أكد في كتابه على ضرورة الاعتماد على قوى السوق والمبادرات الفردية. بينما انصب اهتمام آخرين على بعض الجوانب للنشاط الخاص كالمكية ومشروعيتها، وجوانب أخرى لقيت اهتمام أكبر كآلية تفعيل القطاع الخاص للقيام بدور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- الملكية الخاصة في الأنظمة الاقتصادية:

تعتبر الملكية سمة من سمات التمايز بين الأنظمة الاقتصادية منذ القدم، وأحد العناصر الأساسية التي تختلف من مدرسة اقتصادية إلى أخرى، وتحديد مفهومها عند أي فكر اقتصادي تتبناه الدولة هو أولوية من حيث تحديد أهم المفاهيم الأساسية في الملكية¹.

إن ملكية الدولة قد تكون ملكية عامة أو ملكية خاصة، ومع ذلك فإنه مع التوسع في نشاط القطاعات بدأ الخلط بين ملكية الدولة وبين الملكية العامة.

¹ - سعد مقص، لعلا رضاني، تطور القطاع الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2023، ص100.

إن تقسيم الملكية تقسيماً ثنائياً إلى ملكية خاصة وملكية عامة أمر لا يصعب فهمه، أما تقسيم الملكية تقسيماً إلى ملكية خاصة وملكية عامة وملكية الدولة، فأمر دقيق وتبنى عليه نتائج عديدة ومهمة، ومنه للتمييز بينهم نتناول تعريفاً لكل مفهوم منهم كالآتي:

الملكية الخاصة: هي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها أفراد أو شركات يتمتع أصحابها بحقوق قانونية حصرية ومطلقة، مثل الأرض، المباني، المال، حقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع، وما إلى ذلك لا يمكن نقل الملكية الخاصة إلا بموافقة مالكيها، ووفقاً للإجراءات القانونية الواجبة مثل البيع أو الهدية.

الملكية العامة: هي الأموال العامة للدولة في لغة القانون، ومن ثم فهي تشمل مختلف الأموال التي ينتفع بها واقفاً أو قانوناً كل أفراد المجتمع، من متنزعات وأنهار وحدائق وشوارع وجسور وغيرها من مرافق يرد عليها حق عام. ورغم أن إدارة هذه المرافق العامة هو مسؤولية الدولة إلا أنه ليس للحاكم حق التصرف في هذه الأموال.

ملكية الدولة: هي تلك المنشآت والأموال الخاصة بالدولة، من العقارات والمصانع والمؤسسات الحكومية التي يحق للحاكم أن يتصرف فيها بصفته مسؤولاً وفقاً لما تمليه المصلحة العامة، بناءً على السلطات المخولة له قانوناً¹.

الشكل رقم (3-1): الملكيات الثلاث في الأنظمة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعطيات السابقة

سعد مقص، لعلا رمضاني، نفس المرجع السابق، ص101.

إن الملكية العامة وملكية الدولة وإن اتفقتا في المغزى الاجتماعي فهما شكلان وأسلوبان مختلفان عن بعض، لأن المالك في الشكل الأول هو المجتمع نفسه، في حين أن المالك في الشكل الثاني هو المنصب الذي يباشر حكم المجتمع.

¹ - د سعد مقص، لعلا رمضاني، نفس المرجع السابق، ص101.

وأساس التفرقة بين الملكية الخاصة والملكية العامة، أن الملكية الخاصة هي تلك التي تخضع لقواعد السوق والأساليب التجارية، ولو كانت في يد الدولة أو هيئاتها العامة، أما الملكية العامة فهي التي تخصص لمنفعة أو خدمة عامة وبالتالي لا تصلح لها قواعد السوق أو الأساليب التجارية.

2- القطاع الخاص في الأنظمة الاقتصادية:

تباينت الآراء واختلفت في تحديد مفهوم الملكية الخاصة، وتراوحت صفة المالك لعناصر الإنتاج بين الأفراد من جهة والدولة من جهة أخرى، فمنها من خص الأفراد بالملكية دون أن تنازعهم الدولة في أي عنصر من عناصر الملكية، ومنها من خص الدولة بالملكية دون الأفراد وكانت له مبرراته، ومنهم من راح الملكية بين الطرفين وحدد لكل منها حقه فيها، وعلى هذا الأساس قامت النظم الاقتصادية واختلفت فيما بينها.

القطاع الخاص في النظام الرأسمالي:

من الأسس الرئيسية للنظام الرأسمالي أن اقتصادياته تقوم أساساً على الملكية الفردية أو الخاصة لأموال ووسائل الإنتاج، فقد ركز آدم سميث على دور المصلحة الذاتية، ذلك أن السعي إليها بصورة فردية وتنافسية هو مصدر القدر الأكبر من الخير العام. ومن أشهر أقواله "أننا لا نتوقع غذائنا من إحسان الجزار أو الخباز، وإنما نتوقعه من عنايتهم بمصلحتهم الخاصة، نحن لا نخطب إنسانيتهم وإنما نخطب حبهم لذاتهم". وقد بنى نظريته على ثلاثة أركان هي كالاتي:

- الملكية الخاصة وثورة الأمم.
- دور اليد الخفية في تنظيم الاقتصاد.
- حرية التجارة الخارجية في تعظيم ثروة الأمم.

كما يعتقد الكلاسيك أن حرية المبادرات الفردية من شأنها ضمان التقارب بين المصلحة الفردية والمصلحة الجماعية، وأن مصطلح اليد الخفية الذي دافع عليه آدم سميث يقضي إلى ضرورة احترام مبدأ عدم تدخل الدولة في المجال الاقتصادي، كما لخصته العبارة الشهيرة للإقتصادي الفرنسي فنستندي جورناي "دعه يعمل دعه يمر".

ولم يكن دافيد ريكاردو مخالفاً لأدم سميث في فكرة أن الملكيات الخاصة والدوافع الفردية لا تتحقق مزاياها إلا إذا اقترنت بشرط حرية التجارة في الداخل والخارج، لكنه خالفه في فكرة أن المزايا المطلقة هي وحدها التي تكفل تخصص الدول، وقد أدت هذه الفلسفة إلى سياسة الحرية الاقتصادية الكاملة.

أدى عجز النظرية الكلاسيكية على مواجهة المشكلات الاقتصادية خاصة أزمة الكساد العالمي 1929 إلى ظهور مجموعة من الأفكار الاقتصادية تنتقد الكلاسيكيين والمناداة بتدخل الدولة لمواجهة الأزمة، وكان على رأس تلك الأفكار جون مينارد كينز الذي أعطى تحليلا جديدا للظواهر الاقتصادية آلا وهو التحليل الكلي.

كما أن كينز قد رفض الاعتراف بأن الفرد وهو يحقق مصلحته الخاصة فإنه لا يضر بمصالح الآخرين، حيث إنتهى إلى نتيجة مفادها أنه لا يمكن الاعتماد على القطاع الخاص وحده بل يجب أن يقوم القطاع العام بتخليص القطاع الخاص من الأعباء والخدمات الإجتماعية.

القطاع الخاص في النظام الإشتراكي:

يعد ظهور الفكر الإشتراكي رد فعل لمساوئ الفكر الرأسمالي وإنتقاما لطبقة الفقراء من الرأسماليين المستغلين، ويقوم هذا النظام على فكرة "الإقتصاد الموجه" أو ما يطلق عليه "اقتصاد القيادة والسيطرة"، والحكومة في هذا الاقتصاد تمتلك كل الموارد وتتخذ كل القرارات المتعلقة بكيفية الاستفادة من هذه الموارد، وقد طرح المنظرون الاشتراكيون أساليب مختلفة يمكن لمسؤولي الحكومة من خلالها الوصول إلى مثل هذه القرارات ربما مع مراعاة رغبات العمال وتفضيلات المستهلكين، لكن في نهاية المطاف الحكومة هي المسؤولة في الإقتصاد الموجه الخالص عن إسناد الوظائف إلى العمال.

وقد فرق أصحاب هذا المذهب بين الإشتراكية والشيوعية، فقالوا: إن الإشتراكية تتحدد ملامحها وأركانها فيما يلي:

- محور الطبقة وتصفية حسابها نهائيا بخلق مجتمع تنتفي فيه الطبقة والتفاوت بين أفرادها.
- استلام حكومة (دكتاتورية) الإدارة السياسية القادرة على تحقيق الرسالة التاريخية الاشتراكية.
- تأمين مصادر الثروة ووسائل الإنتاج، وهي الوسائل التي يستثمرها مالكيها عن طريق العمل المأجور واعتبارها ملكا للجميع، وبالتالي يصبح كل فرد مالكا لثروات البلاد كلها.

أما الشيوعية فتعتبر المرحلة المتطورة للقافلة البشرية، أي بعد أن تطبق مبادئ الاشتراكية السابقة وتقوم على ركنين إثنيين كما يلي:

- محو الملكية الخاصة في كل المجالات، في مجال الإنتاج بصورة عامة وفي مجال الاستهلاك أيضا، فتؤم كل وسائل الإنتاج والبضائع الاستهلاكية، وعلى هذا الأساس يكون التوزيع على كل الأفراد ويعطى كل فرد بقدر ما يشبع رغبته ويحقق سائر طلباته، لأن الثروة التي يملكها المجتمع قادرة على إشباع كل الرغبات.
- زوال الحكومة ومحو السلطة السياسية، وهذا يرتكز على أساس المادية التاريخية في تفسير الحكومة القائل: إن الحكومة وليدة التناقض الطبقي، لأنها الهيئة التي تخلقها الطبقة المالكة، لإخضاعها الطبقة العاملة لها¹.

القطاع الخاص في الإسلام:

تعطي الرأسمالية للفرد حرية مطلقة في تملك ما يشاء من أموال الإنتاج أو الاستهلاك أي كان نوعها ومقدارها، والملكية في النظام الإشتراكي هو سيطرة الطبقة الحاكمة على مقدرات البلاد وثروتها بعد تخليصها من أيدي الملاك الفرديين وفرض ديكتاتورياتها على طبقات المجتمع تمهيدا لإذابته فيها.

أما الإسلام فهو نظام إلهي بأصوله ومبادئه، فيختلف في منهجه عن النظريات التي جاء بها كل من الرأسماليون والاشتراكيون، ويتميز هذا المنهج عن غيره من النظم الاقتصادية الوضعية بإقراره لمبدأ الملكية المزدوجة، حيث أن الإسلام لا يتخذ موقفا معارضا سواء للملكية الخاصة ولا للملكية العامة، فهو نظام يجيز كلا النوعين من الملكية، وقد أنزل الله الإقرار بهما في القرآن الكريم.

وتعرف الملكية الخاصة في الإسلام على أنها أمانة في يد الفرد استودعه الله إياها واستخلفه عليها فجعله بما بذل من جهد وقدم من عمل، أحق من غيره بما ليستخدم من خلالها إمكانياته وصلحياته ويستخدمها في تحقيق مصالحه الخاصة ومصالح المجتمع عامة².

إن الإسلام إذ أعطى حرية التملك وكفل الملكية الفردية فإنه لم يتركها على إطلاقها هكذا بل ضبطها بمجموعة من الضوابط نذكرها فيما يلي³:

- إباحة الملكية الفردية بالطرق المشروعة التي يكون فيها عادلا من غير إجحاف بأحد الطرفين في التعامل ولهذا:

¹ - سعد مقص، لعلا رضاني، نفس المرجع السابق، ص 106.

² - سعد مقص، لعلا رضاني، نفس المرجع السابق، ص 107.

³ - سعد مقص، لعلا رضاني، نفس المرجع السابق، ص 109.

- جعل الإسلام الرضا أساسا للتبادل التجاري، ونهى عن الكسب الخبيث وكل بيع فيه غرر أو غبن.
 - حرم الإسلام الربا لأنه زيادة المال من غير وجه حق.
 - حرم الإسلام الغش في المعايضة.
 - حرم الإسلام الإحتكار لما فيه من تحكّم المحتكر في أقوات الناس والإضرار بهم.
 - مداومة الشخص على إستثمار المال: لأن في تعطيله إضرارا بصاحبه، وبنماء ثروة المجتمع وأيضا أداء الزكاة على هذا المال إذا بلغ النصاب وحال عليه الحول: لأن الزكاة حق المال.
 - كذلك فإن الإسلام شدد في المنع من إستخدام الملكية في الإفساد في الأرض والإضرار بالناس.
- وكخلاصة فإن الإسلام أوجد نظاما اقتصاديا مثاليا يوازن فيه بين حاجة الفرد وحاجة الدولة، بحيث يضمن إشباع حاجات كل فرد بعينه ويمكن الدولة من القيام بواجباتها ويحقق للمجتمع الأمن والاستقرار والتقدم في كافة المجالات، فلا خصخصة لما هو في أصله عام ولا تأميم لما هو في أصله خاص¹.

المطلب الثاني: ماهية القطاع الخاص:

1- تعريف القطاع الخاص:

لقد تعددت المفاهيم التي تحاول تحديد تعريف معين للقطاع الخاص، إلى أن جُلها ذهبت إلى نفس المعنى تقريبا ونذكر منها:

يعرف القطاع الخاص على أنه عبارة عن خلية إقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع قطاعات أخرى تتداخل معها في الأسواق، وعليه فإن القطاع الخاص هو جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات.

وحسب كل من ساسي فاطمة و عبد الصمد سعودي فإن القطاع الخاص: يعرف بأنه عنصر أساسي ومنظم في النشاط الإقتصادي، يكتسي طابع الملكية الخاصة، وتبنى فيه عملية الإنتاج على نظام السوق والمنافسة وتحدد فيه المبادرة الخاصة وتحمل المخاطر القرارات والأنشطة المتخذة².

¹ - سعد مقص، لعلا رضاني، نفس المرجع السابق، ص107.

² - ساسي فاطمة، عبد الصمد سعودي، القطاع الخاص كبديل تنموي للإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، اقتصاديات الأعمال والتجارة، عدد 3، أوت 2007، ص84.

ويعرفه البعض بأنه: "قطاع في الاقتصاد الوطني، يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وفيه يتم تخصيص الموارد الإنتاجية بواسطة قوى السوق، أكثر مما هو بواسطة السلطات العامة"¹.

ويذهب كل من سعد مقص ولعلا رمضاني إلى تعريف القطاع الخاص بأنه عبارة عن خلية إقتصادية تشكل مجموعة من العلاقات والروابط مع القطاعات الأخرى المتداخلة فيما بينها في الأسواق، وعليه فهو جميع أشكال المنظمات الإقتصادية المستقلة ماليا، وهي منظمة مجهزة بالكيفية التي توزع فيها المهام والمسؤوليات².

كما يعرف القطاع الخاص بشكل عام، بأنه ذلك الجزء من الاقتصاد الغير خاضع لسيطرة الحكومة ويدر وفقا لإعتبرات الربحية المالية³.

ويطلق مفهوم القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يتركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، ويفترض وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة (دولة أو غيرها) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة.

فمن خلال التعريفات السابقة يتضح أن القطاع الخاص هو ذلك القطاع الذي لا تتدخل الحكومة في تسييره، فهو مستقل تماما، وتكون غايته الربح المالي وذلك باعتباره جزء من الاقتصاد الوطني، وجل مخرجاته تصب في مصلحة التنمية الاقتصادية.

2- أهمية القطاع الخاص:

- تستند أهمية القطاع الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية لعدة اعتبارات نلخصها في النقاط التالية⁴:
- يتفوق القطاع الخاص عن القطاع العام فيما يخص تجميع الادخار المحلي والأجنبي وتوجيهه إلى مشاريع الأكثر ربحية، الأمر الذي يساهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وبالتالي زيادة دخل الفرد.

¹ - ساسي فاطمة، عبد الصمد سعودي، نفس المرجع السابق، ص 84.

² - سعد مقص، لعلا رمضاني، تطور القطاع الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، عدد 1، 2020، ص 281.

³ - شريط عابد، بن الحاج جلول ياسين، دور القطاع الخاص في دعم التنمية الاقتصادية المحلية دراسة حالة الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6 ص 240

⁴ - سعد مقص، لعلا رمضاني، نفس المرجع السابق، ص 282.

- يظهر دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في مساهمته في إجمالي الناتج الإجمالي، ومن خلالها الدخل الفردي وكذا مساهمته في خلق القيمة المضافة وخاصة عند استبعاد نسب قطاع المحروقات من الإحصائيات.
- للقطاع الخاص دور متنامي في الحد من البطالة وتهيئة فرص العمل ومنافسة القطاع العام في توفير السلع والخدمات، بالإضافة إلى دوره الفاعل في زيادة الدخل القومي وتقليل الاعتماد على الواردات وزيادة الصادرات ومنها ينعكس ذلك على زيادة دخل الفرد. كما يلعب دورا مهما وأساسيا في أغلب البلدان التي تتبنى النظام الرأسمالي في الاستقرار السياسي والاقتصادي، لأنه يخلق بنية اقتصادية داعمة للدولة مما يجعلها مستقرة ذات سيادة مستقلة.
- يقدم أجر وحوافز ترتبط بالإنتاج وإنتاجية العاملين، يكون أقدر من الحكومة على تحفيز العاملين وإيجاد الدافع لديهم على الإنتاج وتطوير وتنمية أدائهم.
- يهدف إلى تحسين الاهتمام بالجودة والارتقاء بجودة السلع والخدمات لتصبح أكثر إشباعا وتوافقا مع احتياجات ورغبات وقدرات المستهلكين.
- يساهم في توسيع الاقتصاد المحلي وإنشاء البنى التحتية من أجل تحويل الأماكن المهملة أو المعطلة إلى مجتمعات مزدهرة تشمل المناطق السكنية ومحلات التسوق وكذلك دعم نوعية الحياة والمسائل الاجتماعية المرتبطة¹.

3- خصائص القطاع الخاص:

- يتميز القطاع الخاص بمجموعة من الخصائص التي جعلت منه القطاع الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات من خلال تحقيق نشاط اقتصادي قائم على إنتاج الثروة وتوفير مناصب العمل بشكل يسمح بخلق وتيرة نمو وتطوير ديناميكية على المدى الطويل، ومن أهم خصائصه نذكر الآتي²:
- السرعة في الانجاز وتحقيق أهداف البرامج والمشاريع الاقتصادية، وذلك لتوفر الحافز على المنافسة بالمقارنة مع القطاع العام.
- يزيل تخوف رأس المال الأجنبي ويشجعه على الاستثمار والشراكة.
- يمتاز بخاصية الديناميكية والحيوية وسرعة المبادرة قبل فوات الفرصة، أي عدم وجود بيروقراطية معرقة بعكس القطاع العام الذي يمتاز بالبطء في حركته ومبادرته.

¹ - سعد مقص، لعلا رمضاني، نفس المرجع السابق، ص283.

² - شريط عابد، بن الحاج جلول ياسين، نفس المرجع السابق، ص 241.

- يتميز بكفاءة عالية مقارنة بالقطاع العام، مما يؤدي إلى توفير الموارد المالية وتحسين الأداء في مجال النشاطات التي يقدمها.
- يتصف بإتباع أساليب إدارية حديثة وكذلك باستعمال تكنولوجيا متطورة، مما يساعد على تجديد الأصول الثابتة وزيادة جودتها في الاقتصاد المحلي وزيادة الإنتاجية.
- توظيف العدد الضروري من العمال، وهذا عكس القطاع العام والذي يوجد فيه باستمرار فائض في عدد العمال مما يخفف إنتاجيته.
- وضوح الهدف في القطاع الخاص، والمتمثل أساسا في الوصول إلى أقصى ربح أو عائد مالي ممكن.

4- مساهمة القطاع الخاص في تحقيق التنمية في الجزائر

يرتبط تطور دور القطاع الخاص ارتباطا وثيقا بإستراتيجية التنمية التي تتبعها الجزائر، ومن ثم فإن دوره خلال حقبة الستينات والسبعينات من القرن الماضي كان هامشيا، نظرا لاتجاه الدولة لإتباع إستراتيجية التوجه نحو الاقتصاد الاشتراكي، ولكن مع بداية تطبيق السياسات الاقتصادية المتحررة منذ التسعينات من القرن الماضي والتي سميت بسياسات الانفتاح الاقتصادي بدأ القطاع الخاص في الاتساع نسبيا، وتساعدت وتيرة ذلك التوجه مع اتفاقيات التعديل الهيكلي والإصلاح الاقتصادي التي بدأ تطبيق إلتزاماتها منذ النصف الأول من عقد التسعينيات من القرن العشرين.

وتشير الإحصائيات التطبيقية إلى عدة مؤشرات لتحليل دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، وذلك سواء من ناحية اتساع حجم القطاع الخاص ومساهمته في النشاط الاقتصادي أو من ناحية تحسن الكفاءة الاقتصادية، ومنها نسبة مساهمة الاستثمارات الخاصة في إجمالي الاستثمارات ونسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومن ناحية كذلك استحداث مناصب الشغل سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو على المستويات المحلية.

5- مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية الشاملة بالجزائر :

يمثل القطاع الخاص في الجزائر محور عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية نظرا لمساهمته الكبيرة في عديد المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في الجزائر

يتعبر الناتج المحلي الخام مؤشر اقتصادي يقيس الثروة التي يحققها البلد خلال سنة، ويتكون من مجموع القيم المضافة التي تحققها المؤسسات والدولة والأفراد، حيث يعتبر الناتج المحلي الخام المقياس الأساسي للنمو الاقتصادي، وقد تحسنت مساهمة القطاع الخاص في عملية تكوين الناتج المحلي وهذا كانعكاس واضح لتحول الدولة نحو اقتصاد واليات السوق والجدول التالي يوضح مساهمة القطاع الخاص في تكوين القيمة المضافة.

جدول رقم (3-1): تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج المحلي الخام بما فيها قطاع

المحروقات (%) (2000-2017)

تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الخام بما فيها قطاع المحروقات (%) (2000-2008)									
القطاع	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العام	57.4	52.5	51	52	52.6	55.6	55.7	55.4	56.6
الخاص	42.6	47.5	49	48	47.4	44.4	44.3	44.6	43.4
تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الخام بما فيها قطاع المحروقات (%) (2009-2017)									
القطاع	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العام	46.5	47.2	49.2	46.3	42.5	40	35.8	34.6	35.6
الخاص	53.5	52.8	50.8	53.7	57.5	60	64.2	65.4	64.4

المصدر: سعد مقص، لعلا رمضاني، تطور القطاع الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، عدد 1، 2020، ص 287.

من خلال معطيات الجدول السابق نجد أن الفترة المدروسة (2000-2017) لتطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الداخلي الخام تنقسم إلى فترتين، حيث نجد في الفترة الأولى من (2000-2008) أن نسبة مساهمة القطاع العام في تطور الناتج الخام تتجاوز نسبة 50% بما فيها خارج قطاع المحروقات، في حين تمثل نسبة مساهمة القطاع الخاص خلال هذه الفترة الزمنية (2000-2008) في تطور الناتج الخام بما فيها قطاع المحروقات تقل ولا تتجاوز نسبة 49%، باعتبار هذه الفترة الزمنية تعرف بفترة التأسيس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص. أما بالنسبة للفترة الممتدة من (2009-2017) فقد شهدت تراجع للقطاع العام

وذلك راجع لأزمة انخفاض أسعار البترول العالمية (2014)، وتطور واضح لمساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخام يصل إلى نسبة 64.4% سنة 2017.

جدول رقم (3-2): تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات (%) (2000-2017)

تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الخام بما فيها قطاع المحروقات (%) (2008-2000)									
القطاع	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العام	30.2	26.5	26.5	26.3	25.2	24.7	23.3	22.9	23.1
الخاص	69.8	73.5	73.5	73.7	74.8	75.3	76.7	77.1	76.9
تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الخام بما فيها قطاع المحروقات (%) (2009-2017)									
القطاع	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العام	22.4	21.3	21	20.4	19.6	19.6	20.1	19.8	19.5
الخاص	77.6	78.7	79.8	79.6	80.4	80.4	79.9	80.2	80.5

المصدر: سعد مقص، لعلا رمضاني، نفس المرجع السابق، ص 287.

عند استبعاد نسب نشاط المحروقات تظهر جليا نسب باقي النشاطات ومدى تأثير كل من القطاع الخاص والعام فيه، حيث عند ملاحظة كل فترة الدراسة (2000-2017) نجد أن أقصى ما وصلت إليه مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام كان سنة 2000 بنسبة 30.2%، في حين نجد نسب مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام تصل إلى 80.5% لسنة 2017.

تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة أحد أهم المقاييس الدالة على تطور الاقتصاد فهي تعبر عن كل ما يتم اضافته من قيم في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتداول السلعي أو عند تقديم الخدمات، والجدولين التاليين يوضحان تطور مساهمة كل من القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة.

الجدول رقم (3-3): تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة بما فيها قطاع

المحروقات (%) (2017-2000)

تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة بما فيها قطاع المحروقات (%) (2008-2000)									
القطاع	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العام	58.3	52.4	50.7	52.5	53.5	57.3	57.3	57.3	58.8
الخاص	41.7	47.6	49.3	47.5	46.5	42.7	42.7	42.7	41.2
تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الخام بما فيها قطاع المحروقات (%) (2017-2009)									
القطاع	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العام	45.4	48.8	51.7	48.5	43.4	4.5	33.3	32.3	34.7
الخاص	54.6	51.2	48.3	51.5	56.6	59.5	66.7	67.7	65.3

المصدر: سعد مقص، لعلا رضاني، نفس المرجع السابق، ص288.

يمكن تقسيم الفترة الزمنية في الجدول أعلاه (2017-2000) الى فترتين حيث نجد أن في الفترة الأولى (2008-2000) نسب مساهمة القطاع العام تتجاوز 50% لتصل إلى 58.8 % سنة 2008 وله مبرراته الاقتصادية وهي فترة ارتفاع أسعار المحروقات والفترة التأسيسية لمشاريع القطاع الخاص، أما الفترة الثانية (2017-2009) وهي فترة التراجع الواضح للقطاع العام ليحل محله القطاع الخاص الذي بدأت مشاريعه تدر عائدات تظهر نسبتها في القيمة المضافة لتصل إلى نسبة 65.3% سنة 2017 وفي المقابل ترجع نسب القطاع العام لتراجع أسعار المحروقات والذي يعتمد عليه القطاع بشكل شبه كلي.

الجدول رقم (3-4): تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة بما فيها قطاع

المحروقات (%) (2000-2017)

تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات (%) (2000-2008)									
القطاع	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العام	25.2	21.3	22.1	22.1	21.5	21.1	19.6	19.1	17.6
الخاص	74.8	78.7	77.9	77.9	78.5	78.9	80.4	80.9	82.4
تطور مساهمة القطاع الخاص والعام في الناتج الخام خارج قطاع المحروقات (%) (2009-2017)									
القطاع	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العام	16.4	15.8	15.4	14.7	13.6	14.6	15	15.1	15.3
الخاص	83.6	84.2	84.6	85.3	86.4	85.4	85	84.9	84.7

المصدر: سعد مقص، لعلا رضاني، نفس المرجع السابق، ص 289.

يحصل دائما عند استبعاد قطاع المحروقات ظهور النسب الحقيقية للاقتصاد حيث ان اعتماد القطاع العام بشكل شبه كلي على عائدات المحروقات يظهر بشكل واضح في جدول تطور مساهمة كل من القطاع الخاص والعام في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات ومنه القطاع العام لا يكاد يقدم أي قيمة مضافة بدون قطاع المحروقات الأمر الذي يدخل الاقتصاد الوطني في أزمة عند انخفاض أسعار البترول. في حين نجد نسب القطاع الخاص مرتفعة ومؤثرة في الاقتصاد.

متطلبات تنمية القطاع الخاص في الجزائر:

لترقية القطاع الخاص في الجزائر يتطلب توافر جملة من المتطلبات المتمثلة في ما يلي:

- تخفيف من اللوائح التنظيمية والإجراءات البيروقراطية: إن جمود وصرامة اللوائح التنظيمية في سوق السلع والخدمات يساهم في التأثير السلبي على مكانة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي ويقف عائقا أمام جهود تعزيز مكانته ودوره في تحقيق الازدهار الاقتصادي، باعتبار أن ذلك يجعلها تبرز بمثابة قيود أمام المتعاملين أكثر من بروزها في شكل آليات تنظم وحماية حقوق الأطراف المتعاملة في السوق. إذ يشير الواقع في الممارسة الاقتصادية في الجزائر إلى أن نجاح المؤسسة يرتبط بشكل كبير بميزة العلاقات والاتصالات الخاصة التي تملكها مع مختلف الأطراف الفاعلة في الدولة من سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية أكبر من إرتباطه بما تملكه من قدرات ومهارات وكفاءة في نشاطها. وعلى هذا الأساس فإن من أهم العوامل المساعدة على تعزيز المنافسة في القطاع الخاص ومن ثم تطوير أدائه بما ينعكس إيجابا في خلق ديناميكية تطور في الاقتصاد الوطني، وهو

العمل على الحد من اللوائح التنظيمية في بيئة الأعمال في إطار ما يسمى بـ "المقصلة الإجرائية" قصد تحرير المبادرة الفردية وتمكين ذوي الموهبة والأفكار الجديدة من دخول ميدان الأعمال وتطوير أنشطتهم وتطوير برامجهم، ويشمل ذلك جانبين رئيسيان هما:

- **تعزيز عملية الدخول إلى السوق:** يجد المتعاملون للدخول إلى السوق وممارسة أنشطة إقتصادية رسمية صعوبات في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث تكثر الأعباء الإدارية التي يواجهها المستثمرون في مرحلة بدأ النشاط، وهو ما يشكل حاجزا أمام المتعاملين للدخول إلى السوق ويدفع بهم للتوجه نحو السوق الموازي الذي يتعاظم حجمه في الإقتصاد الجزائري. ومن هذا المنطلق فإن تشجيع المتعاملين والمستثمرين على الدخول إلى السوق والشروع في أنشطة استثمار وأعمال يتطلب بشكل رئيسي الحد من الإجراءات الإدارية وتناقص مدة استكمال الإجراءات، والعمل على تفعيل عمل الشبائيك الموحدة لتكون لمختلف الإدارات المكونة لها كامل السلطة في اتخاذ القرارات للتعامل مع ملفات المستثمرين، باعتبار أن تلك الإدارات أصبحت تبرز بمثابة إجراء إداري جديد يتوجب على المستثمر المرور عليه أولا ثم المرور على المصالح المركزية للإدارات المعنية التي لها السلطة في اتخاذ القرار بخصوص ملفه بدل فروعها المتواجدة على مستوى الشبائيك الموحدة الموزعة عبر التراب الوطني. إلغاء إجبارية نشر قانون الشركة في جريدتين وطنيتين، ودمج عملية التسجيل في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء والصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وصندوق ضمان البطالة في وكالة واحدة، مع إتاحة التحقق من إسم الشركة وتسجيله الكترونيا بدون تكاليف.

- **تعزيز المنافسة بين المتعاملين المتواجدين في السوق:** إن أهمية التخفيف من اللوائح التنظيمية والحواجر البيروقراطية في بيئة الأعمال التي يتطلبها تطور مؤسسات القطاع الخاص لا يتجلى فقط في ما يتعلق بعملية الدخول إلى السوق، بل إنه يمتد أيضا ليشمل نشاط المتعاملين المتواجدين في السوق، حيث يواجه هؤلاء في تسيير مشاريعهم العديد من الأعباء والتكاليف التي تؤثر سلبا على مردوديتهم من جهة ويساهم في الدفع بالكثير منهم للخروج من السوق الرسمي إلى السوق غير الرسمي من جهة أخرى.

- **توفير التمويل لتحقيق الاستثمارات:** إن ما تتطلبه أي إستراتيجية تستهدف تطوير القطاع الخاص هو العمل على وضع الآليات التي تسمح بتوفير التمويل الذي يعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لنشاط القطاع الخاص، بحيث أن توافره سواء من ناحية الحجم أو من ناحية النوع يتيح المزيد من الفرص لتحقيق الإستثمارات، وتتحقق عملية توفير التمويل الضروري لنشاط القطاع الخاص من خلال ما يلي :

- **تعبئة المدخرات:** يعتبر الجهاز المصرفي الركيزة الأساسية للتطور الاقتصادي والاجتماعي لأية دولة، حيث يساهم في خلق مناخ مناسب لتنمية وتطوير اقتصاديات الدول، وذلك بمنح التسهيلات الائتمانية والقروض بمختلف أنواعها وآجالها للاستثمارات في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية من مشاريع صناعية وتجارية وزراعية وخدمية، لذا يستلزم قبل كل شيء تطوير بنية القطاع المصرفي من خلال فتح المجال أمام المنافسة بين البنوك محلية كانت أو خارجية بشكل ينعكس إيجاباً على خدماتها المصرفية، ويدفع إلى أداء أفضل في عملية جلب المدخرات، وهو ما من شأنه أن يعود بالإيجاب على عملية التمويل.

- **مساعدة المشروعات الصغيرة والجديدة في السوق:** تحتل قضية المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم أهمية كبرى خصوصاً في الدول النامية، لما لها من دور محوري في التنمية في هذه البلدان، وتتجسد أهميتها بدرجة أساسية في قدرتها على توليد الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة، وبالتالي المساهمة في معالجة مشكلة البطالة وتساهم في زيادة الدخل وتنويعه. وبالرغم من أن المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم تحظى باهتمام ورعاية الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لكن منطق الاهتمام وسببه يختلفان في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية، فالدول المتقدمة أدركت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من جهة أنها تغذي المشروعات الكبرى بالمنتجات الوسيطة، أما الدول النامية فكان اهتمامها من منطلق إجراءات الإصلاح الاقتصادي وتقليص دور الدولة في الاستثمار وضعف قدرة الدولة على إيجاد فرص عمل، وتشير بعض الإحصائيات أن المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم تمثل 90% من إجمالي المؤسسات في معظم الاقتصاديات في العالم، كما أنها توفر ما بين 50-60% من إجمالي فرص العمل، وعلى الرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تلعبها هذه المؤسسات إلا أنه لازالت تعاني المؤسسات الصغيرة والجديدة في النشاط الاقتصادي من صعوبة الحصول على التمويل سواء لارتفاع تكاليف القروض أو لعدم قدرتها على الدخول لسوق رؤوس الأموال، وهذا يتطلب مرونة في إجراءات التمويل للمشروعات الصغيرة من طرف البنوك التي تعتبر المصدر الوحيد لها للحصول على السيولة الكافية لتطوير أنشطتها الإستثمارية والإنتاجية، خصوصاً وأنها لا تبدأ في تحقيق الأرباح إلا بعد مدة من بداية النشاط.

- **تطوير أسواق رؤوس الأموال:** للسوق المالي أهمية في التنمية الاقتصادية، فبالنظر إلى مفهومه باعتباره المكان الذي يتلاقى فيه المستثمرون والبائعون خلال ساعات معينة في اليوم للتعامل بالأوراق المالية، وأنها همزة وصل بين مجموعات الأعوان الاقتصاديين في تملك فوائض ادخارية وموارد قابلة للتوظيف ومجموعة أخرى تعاني من عجز مالي في تمويل مشاريعها الاستثمارية، فإن أهميتها لا تقل عن أهمية المصارف في تمويل التنمية، حيث

تظهر أهمية السوق من خلال وظائفها الاقتصادية التي لها ارتباط كبير بكفاءة أداء الاقتصاد ككل، فالسوق المالي يعمل على خلق نوع من التقارب بين مختلف القطاعات التي تقوم بالاستثمار الحقيقي وتكوين رأس المال والقطاعات التي تخلق الادخار، كما تسمح بتعزيز منظمة التمويل بالسماح للأعوان الذين هم في حاجة إلى التمويل بطلب القروض المباشرة من الأعوان الذين لهم القدرة على التمويل، وبهذا تكون الأسواق المالية إلى جانب المؤسسات المالية في قلب دائرة التمويل الاقتصادي والظواهر النقدية منه في قلب التقدم الاقتصادي.

- تعزيز الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: اشتراك القطاع الخاص والعام في عملية التنمية بهدف الرفع من مستوى التعاون بين مختلف الأنشطة الاقتصادية بشكل يساهم في تحقيق المشروع التنموي المنشود، وهناك بعض الدول النامية الناجحة في جنوب شرق آسيا (إندونيسيا، الفلبين، ماليزيا، تايلاند، هونج كونج، كوريا الجنوبية... إلخ) التي عمل فيها القطاع العام والقطاع الخاص جنبا إلى جنب في ظل خطط وبرامج تنموية تسعى بشكل حاد إلى اللحاق بمصاف الدول الصناعية والوصول إلى مستواها المتقدم. ويعتبر التوجه نحو تعزيز عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من الآليات التي تؤثر من جهة على أداء سوق السلع والخدمات من حيث تعزيز دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، ومن حيث تطور كفاءة البنية التحتية التي ترتفع مقارنة بتولي القطاع العام لعملية إنجازها وهي التي تؤثر إيجابا على أداء القطاع الخاص، كما تؤثر من جهة أخرى بالإيجاب على أوضاع المالية العامة للدولة من حيث تقليص حجم النفقات العامة الرأسمالية وتراكم عجز الميزانية، وكذا تجنب إشكالية إعادة تقييم المشاريع وحالات الفساد التي تصاحب غالبا المشاريع العامة خصوصا مشاريع البنية التحتية الكبرى، وتشير تجارب دولية إلى أن مشاريع البنية التحتية الاقتصادية (كالنقل) هي الأكثر استقطابا للشراكة بين القطاعين العام والخاص من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية (كالصحة والتعليم) وذلك لثلاث أسباب رئيسية كما يلي:

- أن مشاريع البنية التحتية مثل مشاريع الطرق والسكك الحديدية والموانئ والطرق هي أكثر المشاريع التي يتزايد إقبال القطاع الخاص عليها لأنها مشاريع ذات عوائد مرتفعة.
- أن رسوم الاستخدام تكون جاذبية أكثر في مشاريع البنية التحتية الاقتصادية.
- أن مشاريع البنية التحتية الاقتصادية عادة ما تحظى بأسواق أكثر تطورا تجمع بين التشييد وتوفير الخدمات ذات الصلة (مثل بناء وتشغيل وصيانة طريق برسوم المرور) مقارنة بمشاريع البنية التحتية الاجتماعية.

وفي هذا الصدد فإن الاقتصاد الجزائري يتميز باحتكار الدولة لتمويل مشاريع البنية التحتية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية (المستشفيات والمدارس)، حيث ساعد تزايد إيرادات الجباية البترولية منذ سنة

2000 في إطلاق الدولة لعديد المشاريع الكبرى للبنية التحتية، وهو ما حمل خزينة الدولة عبئا ماليا كبيرا خصوصا في ظل عدم الكفاءة في إنجازها من حيث ضعف دراسات الجدوى وعدم وجود رقابة صارمة على الإنجاز، مما أدى لارتفاع نسبة إعادة تقييم الكثير من المشاريع كان أهمها مشروع الطريق السيار شرق - غرب. ومن هذا المنطلق فإن الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر تعتبر آلية ناجعة لتجاوز إخفاقات القطاعات العام في إنجاز مشاريع البنية التحتية وتعزيز دور القطاع في النشاط الاقتصادي بالجزائر. حيث أنه على الرغم من بروز تجربة ناجحة للشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير محطات التحلية، إلا أن ذلك لا يعد كافيا خصوصا وأن أهمية الشراكة لا تقتصر فقط في تخفيف العبء المالي على الدولة، بقدر ما يمتد أيضا إلى خلق ديناميكية في عمل القطاع الخاص في الاقتصاد الجزائري يستوجب ضرورة العمل على ما يلي:

- **وضع إطار قانوني وتشريعي يحكم هذه الشراكة:** باعتبار أن الأمر في الجزائر لا يزال يقتصر على عمل كل قطاع على حدى فيما يخص منح عقود الامتياز. حيث يتوجب في إطار تفعيل هذه الشراكة وتشجيع القطاع الخاص على الدخول فيها تبني خيار التحكيم كآلية لتسوية الخلافات المتعلقة بمشاريع الشراكة، إذ يمكن في هذا الإطار الاستناد إلى قوانين محكمة التحكيم الدولية.
- **تفعيل قرارات تنفيذ واختيار مشاريع الشراكة:** يتوجب على الدولة بعد تحديد جدوى المشاريع الاقتصادية والاجتماعية تحديد ما إذ يتم تنفيذه وفق الطريقة التقليدية بتوليها زمام الأمور بمفردها أو أنها تلجأ لعقد شراكة مع القطاع الخاص، حيث أن المشاريع التي تعني بالشراكة يتوجب أن يتم الاتفاق مع الطرف الأكثر كفاءة وذلك من خلال تقديم المناقصات بما يضمن التوصل لأفضل العروض.
- **تحديد الالتزامات التعاقدية بشأن المخاطر:** إن المشاريع التي تعني بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وخاصة مشاريع البنية التحتية تكون عرضة للعديد من المخاطر المتعلقة بتأخر إصدار التراخيص، تجاوز التكاليف للاعتمادات، عدم التيقن من الحاجة للمشروع مستقبلا، تأخر آجال دفع المستحقات المالية للأعمال المنجزة وغيرها من المخاطر المتعددة، وهو الأمر الذي يتطلب تحديد إلتزامات كل طرف بخصوص تحمل هذه المخاطر في ظل عقود الشراكة خصوصا وأنها عقود على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن القطاع الخاص يبدو أكثر قدرة على تحمل مخاطر التشغيل والبناء في حين تتولى الدولة تحمل المخاطر التنظيمية والسياسية التي تخضع لسيطرتها.
- **تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات:** وضع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى الابتكار والتطوير يتطلب بذل المزيد من الجهد لتحسن الوضع أكثر، وهذا على

إعتبار أن هذين المؤشرين يعتبران من بين العوامل التي يكون لها تأثير على تطوير النشاط الاقتصادي في الجزائر. ويمكن للدولة تعزيز التوجه نحو عمليات البحث والتطوير ومن ثم تعزيز جانب الابتكار في النشاط الاقتصادي.

المطلب الثالث: معوقات القطاع الخاص في الجزائر

على الرغم من الجهود التي تقوم بها الهيئات المكلفة بدعم وترقية الاستثمار في الجزائر من أجل تحسين بيئة الاستثمار، وذلك خلال سن القوانين والتنظيمات واللوائح التي تهدف إلى تنمية الاستثمارات المحلية والأجنبية، إلا أن الواقع العملي ووضع الجزائر في المؤشرات الدولية لقياس جاذبية مناخ الاستثمار، يكشف عن وجود الكثير من العراقيل والمعوقات التي تحاول دون نمو الاستثمار خاصة المحلية والأجنبية، ويمكن إجمالاً تصنيف تلك المعوقات فيما يلي¹:

● **مشكلة التمويل ومزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص:** يعتبر مؤشر نصيب القروض الموجهة للقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام أحد الدلالات على مدى مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص في الحصول على التمويل الكافي.²

حيث أن معظم القروض الممنوحة خلال السنوات الماضية كانت من نصيب القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، وتبقى نسب التمويل للقطاع الخاص ضعيفة مقارنة بالدول الأخرى ذات الدخل المتوسط أو الدول المجاورة كالمغرب وتونس.

وتمثل العوائق التمويلية أكبر العقبات التي تواجه أغلب مؤسسات القطاع الخاص، ويمكن تلخيص أهم المشاكل المالية فيما يلي:

- نقص المعلومات المالية خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات.
- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار.
- غياب الأسواق المالية والذي يسمح بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل.
- غياب صيغ تمويلية مفصلة ومنظمة حسب ما تقتضيه احتياجات القطاع الخاص.
- صعوبة تقييم وتقدير المخاطر الناجمة عن نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية مما أدى للعزوف عن تمويلها¹.

¹ - مولاي لخضر عبد الرزاق، بونوة شعيب، دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، ص 146.

² - مولاي لخضر عبد الرزاق، بونوة شعيب، نفس المرجع السابق، ص 146.

- عدم دقة البيانات المالية والمحاسبية وعدم توفرها في بعض الأحيان والناجم عن افتقار مسيري المؤسسات الخاصة للخبرة في أساسيات المعاملات المصرفية والهندسة المالية والتسيير.
- **العوائق الإجرائية (القانونية):** يتسم المحيط التنظيمي للقطاع الخاص خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعراقيل إدارية تتمثل خاصة في الآتي²:
 - تعقد القوانين والإجراءات التنظيمية، قلة الإحاطة بالقوانين السارية وعدم الشفافية واحترام النصوص، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على التصدي للمظاهر السلبية التالية: البيروقراطية الإدارية والإجراءات المعقدة التي تتطلب العديد من الوثائق والجهات التي يجب الاتصال بها، مما يجعل المحيط الإداري غير مساعد من جراء بطء العمليات ونقص الإعلام وكذا إزدواجية الوثائق المطلوبة، فعلى سبيل المثال، تقدم عدد كبير من الوثائق ومدة طويلة لتطبيق الإجراءات الإدارية للحصول على سجل تجاري. حيث أن مشكلة البيروقراطية تشكل أكبر حاجز للقطاع الخاص.
 - عدم وجود استقرار في القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم سير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
 - نقص تطبيق النصوص من طرف الهياكل المعنية مثل: البنوك، الإدارات العمومية، الصناديق الوطنية.
 - نقص الخبرة القانونية خاصة في المجال التجاري وثقل النظام القانوني.
 - ضعف المستوى التكويني للإطارات الإدارية، فهي لا تتماشى مع الأنظمة الحديثة لإدارة الأعمال واقتصاد السوق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة غياب سياسة تكوينية واضحة وممنهجة لفئة الإطارات.
 - نقص الخبرة في الجوانب المالية والإدارية لدى العديد من مسيري ومديري المؤسسات الخاصة سواء المتوسطة أو الصغيرة منها والتي تمتاز بأتماط تسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه اقتصاد تسوده المنافسة مع غياب تأهيل فعال وسريع لها³.
- **المعوقات الإدارية والتنظيمية:** يواجه الاستثمار الخاص في الجزائر عدة مشاكل إدارية وتنظيمية أهمها⁴:
 - تعقد وطول الإجراءات والوثائق المطلوبة لإنشاء المشروع.
 - ضعف البنية التحتية وعدم توفر الخدمات الأساسية للمستثمرين في مواقع الاستثمار.

¹- ساسي فاطمة، عبد الصمد سعودي، نفس المرجع السابق، ص98.

²- ساسي فاطمة، عبد الصمد سعودي، نفس المرجع السابق، ص96.

³- ساسي فاطمة، عبد الصمد سعودي، نفس المرجع السابق، ص97.

⁴- مولاي لخضر عبد الرزاق، بونوة شعيب، نفس المرجع السابق، ص147.

- ثقل النظام الضريبي من حيث تعقد الإجراءات الجبائية وعدم الوضوح في التطبيق.
- **مشكل العقار الصناعي:** يمثل العقار الصناعي أحد أهم العوائق التي يواجهها المستثمر في الجزائر، وقد توقفت العديد من المشاريع الاستثمارية المهمة بسبب هذا المشكل، فصعوبة الحصول على قطعة أرض مهيأة لمزاولة نشاط استثماري بالإضافة إلى الارتفاع الفاحش في أسعار العقارات القابلة للاستغلال بسبب المضاربة وتعقد وتعدد الإجراءات الإدارية والقضائية كلها تعيق نمو القطاع الخاص في الجزائر. ومن جهة أخرى أظهرت نتائج التحقيقات المنجزة حول مسألة العقار في الجزائر إلى وجود عدد كبير من الأراضي غير المستغلة، حيث يوجد حوالي 30% من المساحة الكلية المتوفرة غير مستغلة، وقد بينت تقديرات وزارة الصناعة إلى أن حجم العقار الصناعي المتاح يقدر بـ 180 مليون م²، بينما بلغ حجم الطلبات المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 80 مليون م²، ولهذا يتبين أن الأزمة ليس في نقص العقار بقدر ما هي مشكلة فساد وضعف في التسيير والتنظيم وغياب الشفافية في توزيع الأراضي.
 - **عائق الفساد:** يعتبر الفساد ظاهرة عالمية تجت وتقلص من فعالية الاستثمار الخاص، فقد صنفت الجزائر في المرتبة 99 عالميا ضمن مؤشرات مدركات الفساد لسنة 2007، أما تونس فاحتلت المرتبة 63 والمغرب المرتبة 76، وقد أشارت الدراسة التي أجراها البنك الدولي حول مناخ الاستثمار في الجزائر إلى أن 34.3% من رؤساء المؤسسات يدفعون حوالي 7% من رقم أعمالهم في شكل رشاي لتسريع معاملاتهم والإستفادة من بعض المزايا والخدمات.
 - **عائق القطاع الموازي:** في الجزائر عدت وزارة التجارة 566 سوق موازية بمساحة إجمالية قدرها مليون متر مربع ينشط فيها أكثر من 100 ألف متدخل، أي 10% من مجموع التجار المسجلين في السجل التجاري، وأكدت الإحصائيات الرسمية أن القطاع الموازي في الجزائر يسيطر لوحده على 40% من الكتلة النقدية المتداولة في السوق النقدية. وبلغ حجم الاقتصاد غير الرسمي 34.1% من الناتج الداخلي الخام خلال الفترة (1999-2000) وذلك حسب تقديرات البنك الدولي وهي نسبة مرتفعة جدا تؤكد عدم تحكم السلطات الاقتصادية في هذه الظاهرة نتيجة التساهل في معالجة هذا الملف. وبالتالي فإن الخسائر التي يسببها القطاع الموازي من خلال المنافسة غير الشرعية معتبرة جدا، وأن الخواص الذين يعملون في إطار القانون يعانون فعلا وضعا مزريا غير مشجع على الإطلاق¹.

¹ - مولاي لحضر عبد الرزاق، بونوة شعيب، نفس المرجع السابق، ص147.

- **معوقات جبائية وجمركية:** تعد الجباية والأعباء الإجتماعية من الأعباء الرئيسية التي تواجه المؤسسات الخاصة رغم مختلف الإصلاحات والإجراءات المنتهجة، وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي¹:
 - صعوبات جمركية نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية التي لم تتكيف مع القوانين والآليات الجمركية الدولية.
 - إشتراكات أرباب فيما يخص الضمان الإجتماعي للأجراء وغير الأجراء مرتفعة تثقل كاهل المؤسسات الخاصة.
 - فرض ضريبة إضافية خاصة على الإنتاج الوطني.
 - نسب الضرائب والرسوم المقتطعة على أنشطة المؤسسات الخاصة والتي سببت في توقف العديد منها عن مزاولة نشاطاتهم بسبب ارتفاع الضغط الجبائي.

¹ - ساسي فاطمة، عبد الصمد سعودي، نفس المرجع السابق ، ص97.

المبحث الثاني: جودة الأداء الوظيفي للعاملين

المطلب الأول: عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

لقد أصبح من الواضح التغلب المستمر للسمات البيئية الحالية والأمور غير المتوقعة المتمثلة في التحديات التي تؤثر سلبا وإيجابا على المنظمة، مما يستوجب الحاجة إلى مهارات مميزة وإمكانيات بشرية متخصصة قادرة على خلق التكيف البيئي لمثل هذه القوى والمؤثرات، من خلال تحسين أدائها والحصول على أفضل مستويات الأداء لتحقيق أهدافها.

1- تحسين الأداء الوظيفي:

إن التحسين المستمر للأداء الوظيفي هو نظام منهجي لتحليل البيانات ومعرفة الأسباب الرئيسية للمشكلات، وفهم واستقراء المتغيرات المستقبلية وتوفير قنوات التغذية الراجعة، وتركز عملية التحسين المستمر في إطار الجودة والأداء المؤسسي على الإرتقاء بمستوى رضا متلقي الخدمة من خلال التحسينات المستمرة والمتزايدة على العمليات، بما في ذلك القضاء على الأنشطة والتغيرات غير الضرورية، وتتضمن تحسين مستويات الأداء الحالية والانتقال إلى مستويات أداء تفوق بكثير العمليات الحالية¹.

وفي ظل الظروف الراهنة واختلاف التوازن فإن الحاجة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي بطريقة منظمة أصبحت ضرورة حتمية تسعى إليه جميع المنظمات، لاعتباره جزءا طبيعيا من الممارسات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق التميز في أداء العنصر البشري.

2- مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم يتجه عمليا تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعا².

ويعرف تحسين الأداء بأنه ذلك الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي ينتج عنه المشكلة أو الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه³. حيث تتطلب نظرة شمولية، فعند اتخاذ القرارات

¹ - منذر صبحي عبد الله السقا، عبد الرحمان محمد عبد الله حمدي، أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 3، سبتمبر 2023، ص 45.

² - صديق زكرياء، بن عبد العزيز سفيان، نفس المرجع السابق، ص 16.

³ - أسيا قرنان، نفس المرجع السابق، ص 30.

أو الإجراءات بشأن تحسين وتطوير الأداء يتطلب الانطلاق من الأساس. باعتبار أن انطلاق التحسين من أساس قوي سيقدم نتائج قوية¹. حيث أن مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصادر على الإطلاق وهم الأفراد، الموظفون والعاملون. وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية الاستثمار في رأس المال البشري.

وتعرف عملية تحسين الأداء الإنساني بحركة تكنولوجيا الأداء البشري²، لاهتمامها بكيفية تطويره واستحداث وتقوية أثره على الأداء البشري³.

كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية⁴.

وحسب دره ابراهيم عبد الباري: فهي طريقة منظمة وشاملة لعلاج مشكلات الأداء القائمة على معرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

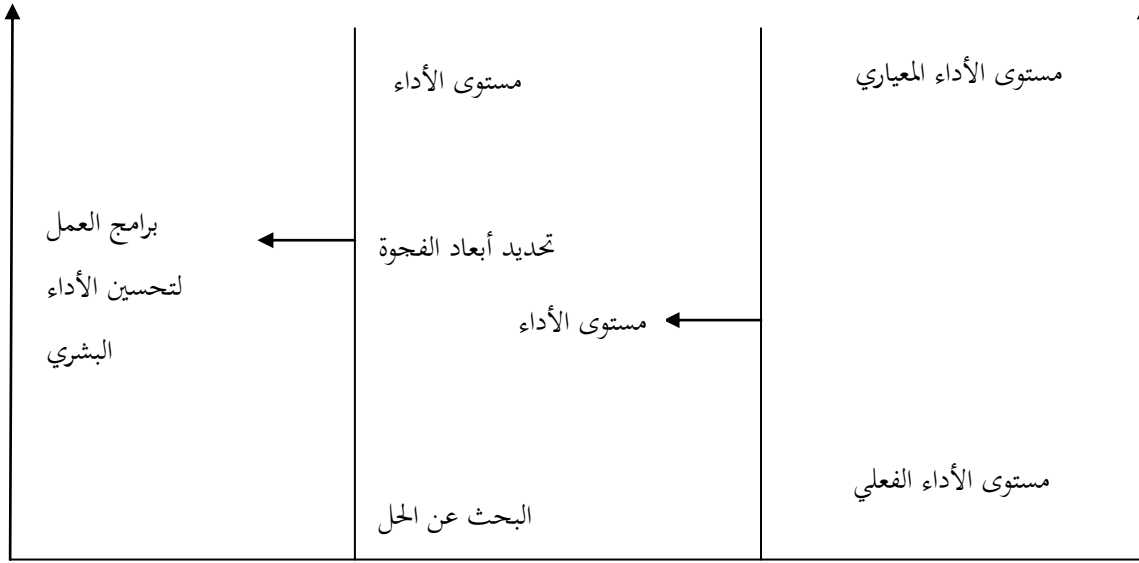
¹ مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قلمة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار - عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017-2018، ص85.

² مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص68.

³ أسيا قرنان، نفس المرجع السابق، ص33.

⁴ صديق زكرياء، بن عبد العزيز، نفس المرجع السابق، ص16.

الشكل رقم (3-2): الإطار العام لتحسين الأداء البشري



المصدر: أسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2017، ص 31.

وتعتبر عملية تحسين الأداء نوعا من أنواع التعلم المستمر، لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة. ويعتبر مدى نجاح العملية مرتبط بمدى رضا العنصر البشري وقابليته للتغيير ومدى إدراك المنظمة لأهمية الموضوع ودعمها في إحداث هذا التغيير، والتي تقوم على مبدأين: مبدأ الشمولية و مبدأ الاستمرارية.

3- أهمية عملية تحسين الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية عملية تحسين الأداء في كونها من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات ومصدر من مصادر نجاحها من خلال صقل القدرات والطاقات البشرية لخلق قوة عمل ماهرة، وتظهر في النتائج والفوائد التي تعود بها، ويمكن ذكرها بعضها فيما يلي¹:

- القضاء على مشكلات الأداء ومعالجتها.
- استدراك نقاط الضعف في الأداء الوظيفي وتعزيز نقاط القوة.
- تعمل على توفير وتكوين وعي للأفراد بأهمية تنمية قدراتهم.
- تسعى لاكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

¹ - أسيا قرنان، نفس المرجع السابق، ص 32.

- العمل على جعل الأداء مرناً وأكثر ديناميكية من خلال جعله قابلاً للتقدم والتطوير بشكل مستمر.
- تحقيق الحاجات الوظيفية لدى الأفراد العاملين والحاجات التنظيمية.
- تحقيق الابتكار والتميز في الأداء من خلال تجديد المهارات والإمكانيات الذهنية لدى الأفراد.
- تنمية الولاء ورفع مستوى الرضا والالتزام لدى الموظفين نحو المؤسسة¹.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الأداء

1- مفهوم الجودة وأهميتها:

إن مصطلح الجودة (Quality) مشتق من (Qualities) ويعني بها الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء أكان زبون، أو مصمم، أو مجتمع، أو منظمة. والجودة قد تعني صفة أو درجة تفوق يمتلكها شخص ما، كما تعني درجة الإمتياز، أو تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. فالجودة كمفهوم لغوي يعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وتعني بشكل عام بعض الدرجات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته، وتتضمن الجودة الشاملة في العادة مجموعة مركبة من التوعيات الفرعية ويتضمن عادة رتبة عالية من الإمتياز والنقاء².

كما أن لمفهوم الجودة عدة معاني وتعريف يجب التمييز بينها ومن أهمها:

فالجودة حسب رأي Bark أنها الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة. ويرى Fisher أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وإنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة.

كما تعني الجودة خصائص المنتجات التي تلي احتياجات ورضا الزبائن، وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق إستخدامها، وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وريح المؤسسات المنتجة³.

¹ - آسيا قرنان، نفس المرجع السابق، ص 32.

² - بولدال علي، مسعودي عبد الكريم، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، عدد 4، ديسمبر 2014، ص 53.

³ - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 31.

وقد عرفت بأنها صفة أو درجة تمييز في شيء ما وتعني درجة إمتياز لنوعية معينة من المنتج. كما أنها يجب أن ترضي حاجيات المستهلك الحالية والمستقبلية.

وتعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO الجودة بأنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية¹. كما تعني الجودة "الخلو من أي عيوب" أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو إستياء الزبائن، وبهذا السياق تعني الجودة "كلفة أقل".

ويعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التميز".

ويعرفها معهد المعايير الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"، ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة².

المطلب الثالث: أبعاد خصائص ومدائل تحسين جودة الأداء

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجياتها على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية.

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين، فالتحسين عمل مستمر وليس عملا وقتيا، ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، ومن ثم فالتحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

والتحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هو رمز التميز والبقاء والاستمرار، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، لأنه يضمن البقاء للمنظمة. وهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية، وهكذا وقد أسماها "ادوارد ديمنغ" سلسلة أو دائرة تحسين الجودة المستمر.

¹ - بودلال علي، نفس المردع السابق، ص 53.

² - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، نفس المردع السابق، ص 31.

1- أبعاد الجودة:

تتمثل في الآتي¹:

- الأداء: وتعني قدرة المنتج على أداء ما متوقع أن يؤديه.
- الخصائص: الخواص الثانوية المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد.
- المطابقة: مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.
- الموثوقية: استمرار الأداء عبر الزمن.
- مدة الصلاحية: مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج.
- الخدمة: الصيانة وحل المشاكل والشكاوي وسهولة التصليح.
- الاستجابة: التعامل الإنساني مثل لباقة البائع.
- الجماليات: حس الإنسان بالخصائص المفضلة كالتشطيبات النهائية.
- السمعة: الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

2- خصائص الجودة :

للجودة عدة خصائص تميزها وأهمها الآتي² :

- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.
- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمراً حيوياً، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضاً ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن، ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل.

¹ - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص37.

² - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص39.

3- مداخل التحسين المستمر للجودة :

هناك مدخلان في مجال التحسين المستمر للجودة، أولهما ياباني والثاني أمريكي، وفيما يلي شرح موجز لكل منهما¹:

المدخل الأول - الاتجاه الياباني:

ويطلق عليه تسمية أسلوب كايزن " kaizen "، الذي ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية متدرجة، أي أنها تتم على شكل خطوات صغيرة little steps مدروسة بشكل جيد ومتأن، ومتتالية ومتلاحقة بشكل مستمر. هذا الأسلوب ينظر إلى عملية تراكمية، لا تأتي دفعة واحدة، بل على دفعات، ويركز فيها على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة. ويمكن تلخيص فلسفة هذا الأسلوب في تحسين الجودة بما يلي: "عنصر بشري ذو مهارة عالية، محفز بشكل جيد، يستخدم تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة".

المدخل الثاني - الاتجاه الأمريكي:

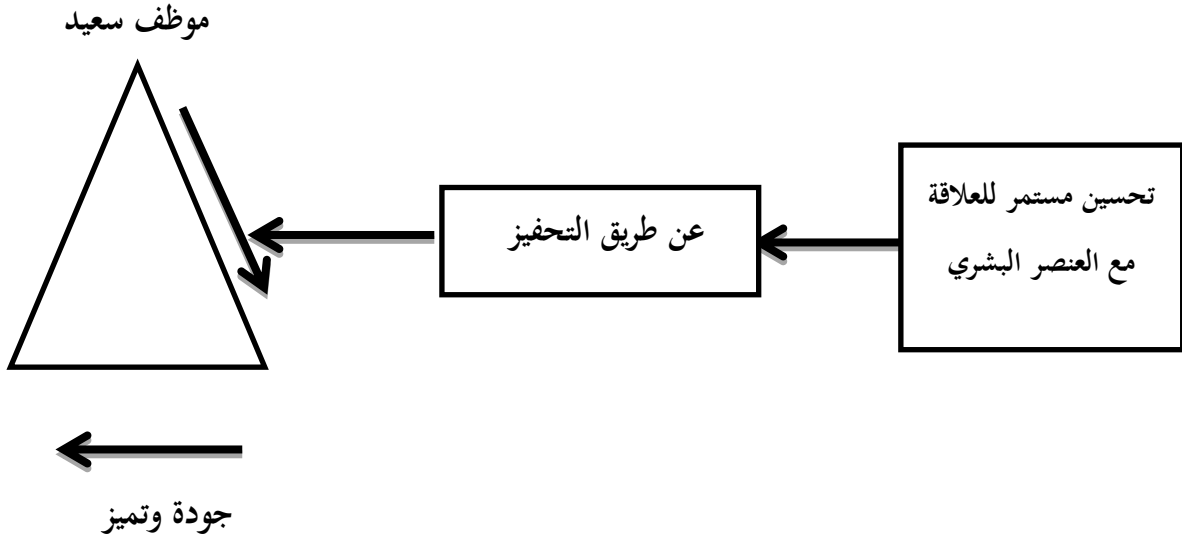
ويطلق عليه أسلوب Brekthroughs الذي يعني الخطوات الواسعة والعريضة Big steps. يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه هي التي تمثل التحسين، الذي يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة كما يسميها هذا الأسلوب (one shot) وذلك من أجل تحقيق تحسينات نشطة ومثيرة، للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والجودة، فمستخدموا هذا الأسلوب لا يقتنعون بأسلوب كايزن kaizen، الذي يؤكد على أن التحسين المستمر يجب أن يتم على مراحل أو خطوات بطيئة، فهم مقتنعون بأن التحسين المستمر يكون على شكل ضربات واسعة النطاق، على شكل قفزات سريعة ومتلاحقة، بالاعتماد على تكنولوجيا معقدة ومتطورة جدا، وإمكانيات مالية كبيرة، للوصول إلى مستوى (معياري) جودة عال سبق تحديده من قبل. وبعد تحديد الضربة الواسعة والسريعة والانتهاة منها يبدأ التفكير بضربة أخرى تالية، على نفس المنوال يتضح من ذلك أن هذا الاتجاه لا يركز بالمقام الأول على العنصر البشري في عملية التحسين المستمر كما هو الحال في أسلوب كايزن kaizen، بل يركز أولا على التكنولوجيا المتطورة المتعددة، ثم على العنصر البشري بعد ذلك.

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 245.

4- تحسين العنصر البشري:

العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة يجب المحافظة عليها واستثمارها بكفاءة السبل والوسائل، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم، عن طريق التحفيز الفعال الجيد، من أجل تحقيق مثلث الجودة والتميز، والذي نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): مثلث الجودة والتميز



المصدر: محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص39.

وتطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة مصطلح "الزبون الداخلي" للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز إلى حد كبير على ضرورة استثماره بشكل جيد، من خلال زرع الولاء والانتماء لديه تجاه المنظمة وجعله جزءاً منها، فتعزيز العلاقة معه بشكل دائم وتحسينها باستمرار جانب مهم جداً في هذه المنهجية التي ترى أن العنصر البشري هو أعلى ما تملكه المنظمة فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو المسؤول.

المبحث الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص

المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة الجودة

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة فان ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية ودعم مركزها التنافسي في السوق.

وتتمثل أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أفراد المؤسسة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة¹.
- تستطيع باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.
- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم والتصنيع والإمدادات بواسطة الحاسب، جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أداؤها في نفس الوقت، دون الحاجة في التتابع في أداؤها، وهو ما يزيد من إمكانية تخفيض دورة المنتج شاملة التصنيع، الموردن وعملية تطوير المنتج. كما أن قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل.
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زيادة كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، ويستطيع العاملون تصحيفها لعمل التعديلات المستمرة وتصحيح الأخطاء ورقابة نتائج أعمالهم.
- تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود خلل أو إنحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمؤسسة.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي، وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المؤسسة.

¹ - هناء عبداوي، نفس المردع السابق ، ص180.

- برامج إدارة الجودة الشاملة غالبا ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي معمق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى إستعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المؤسسة على البقاء والتطور والنمو¹.

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الأداء

تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تعزيز جودة الأداء، ومؤشرات جودة الأداء هي جودة المنتج / الخدمة والإنتاجية، وتكلفة العيوب وإعادة العمل، ووقت تسليم المنتجات النهائية للعملاء، والهدف من أنشطة إدارة الجودة الشاملة مثل مشاركة الموظفين هو تعزيز الجوانب البشرية لنظام الجودة من أجل التكيف مع البيئة، حيث تمثل إدارة العمليات والتركيز على العملاء المكونات الرئيسية للجودة. ويشير (ويلكينسون) إلى " أنه حسب منظور الجودة الشاملة فإن مفهوم الجودة يجب أن تلي متطلبات العملاء"، وإدارة العمليات تحسن من جودة المنتج في مرحلة الإنتاج، وتظهر الدراسات التجريبية أن إدارة العملية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة المنتج. بالإضافة إلى ذلك تسهم القيادة الإدارية في جودة الأداء من خلال قبول ثقافة الجودة للموظفين.

ومنذ ثمانينيات القرن الماضي قام كبار المديرين بإدراج الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية. إلى جانب ذلك ولفت الانتباه إلى العلاقة القوية والإيجابية بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة، وعلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في أداء الجودة².

¹- عبديش صونية، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي دراسة مسحية على عينة من أساتذة قسم علوم الاعلام كلية علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر3، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد05، العدد 02، ديسمبر2021، ص 511.

²- غوتي محمد، صوار يوسف، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد جودة الاداء باستخدام الانحدار الجزئي المتقدم - دراسة حالة قطاع الاتصال بالجزائر -، مجلة الاقتصاد والمناجمت، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر، 2017، ص 191.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي

يمكن تفسير أسس العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو

التالي:

1- الأثر على مستوى المؤسسة:

- زيادة قدرة المؤسسة على الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية وذلك باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة¹.
- زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.
- زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال توفير وسائل إقتصادية وفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب مما انعكس على الأداء العام والقدرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة.
- ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الاقتصادي العام، مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتجاهات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد.

2- الأثر على مستوى الأفراد:

- تغير طريقة التفكير والتعامل والحياة الخاصة والمهنية للأفراد عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال².
- يظهر أثرها من خلال تنظيم الموارد البشرية في: استقلالية الموظفين، لا مركزية القرارات، هيكلية المؤسسة، تنمية التكوين الذاتي.

¹ - هناء عبداوي، نفس المرجع السابق، ص 177.

² - مزياني حنان، شليل عبد اللطيف، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية بالمؤسسات، واقع تطبيق البرنامج الحاسوبي ERP X³ وانجاز مختلف الانشطة بمؤسسة CHIALI TUBES بسيدي بلعباس، مجلة دفاتر بواكس، عدد 4، سبتمبر 2015، ص 241.

- الاتجاه نحو المزيد من الاستقلالية للعمال، حيث أصبحت المعلومات وسيلة تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب لخدمة الصالح العام.
- زيادة أهمية العمالة وقيمتها (الرأس مال الفكري).
- التخلي عن بعض الأفراد الذين يشغلون وظائف تتطلب جهد بدني وحلول التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الإزدواجية في أداء العمل.
- التركيز على الفرق المدارة ذاتياً كأساس لأداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- خفض وقت العمل للفرد وجعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة ما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا¹.
- المساهمة في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة، وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية، وبالتالي إعادة توزيع الرواتب².

3- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي والتنظيمي للمنظمة:

- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة: من المتفق عليه أن هناك تأثيراً إيجابياً لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الناحية الاقتصادية من خلال إسهامها في زيادة إنتاجية العاملين والتحكم في التكاليف ووقت إنجاز المهام، وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات

¹ - هناء عبدواوي، نفس المرجع السابق، ص 178.

² - مزياي حنان، شليل عبد اللطيف، نفس المرجع السابق، ص 242.

والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها، مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات والخدمات ويولد فرص لخلق ميزة تنافسية.

- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التنظيمي للمؤسسة: تلعب تكنولوجيا المعلومات

والاتصال بتطبيقاتها المختلفة دوراً حيوياً هاماً في تحسن الأداء التنظيمي، حيث ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواءً على مستوى المؤسسة أو على المستوى الاقتصادي العام، مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد، فالآثار المترتبة على تعميم الاتصالات الإلكترونية، وتوسع انتشار الإنترنت (Intranet)، وتعدد البرامج المعلوماتية بالتسيير من جهة، وتدفق المعلومات من جهة أخرى أدى إلى زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها، مما يسهم في قدر كبير في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات، كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية¹.

- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الديناميكي (التفاعل مع التغيرات المحيطة): إن

تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن من تحسين كفاءات المنشأة، وذلك من خلال تحسين القدرة على الابتكار والتجديد وكذا التوقع والتنبؤ الذي يمكن المنظمة من التعامل مع البيئة التي تنشط فيها. إن الديناميكية والاضطراب وعدم الاستقرار من أهم سمات بيئة الأعمال مما يجعل المؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة من أجل البقاء.

إن التفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر اليوم كفاءة يتم الحكم على المؤسسات من خلالها وتصبح مصدراً للميزة التنافسية، وهذه التفاعلية يمكن تحديدها على الصعيدين التشغيلي والإستراتيجي.

¹ - هناء عبدوي، نفس المرجع السابق، ص 179.

فعلى الصعيد الاستراتيجي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن من تحسين القدرات التنبؤية (التوقعية)، لأنها تسمح بتحسين عمل نظام اليقظة. أما على الصعيد العملي (التشغيلي) فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن من مضاعفة وتحسين قدرات الإبتكار، من خلال تنمية وتسريع العمليات الداخلية والعمل وفق المنطق التعاوني. وعليه فإن الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي من شأنه أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويجعلها تتفوق في السوق¹.

¹ - هناء عبداوي، نفس المرجع السابق، ص 180.

خلاصة:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر تطبيق واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات القطاع الخاص توصلنا إلى الآتي:

تعتبر الملكية سمة من سمات التمايز بين الأنظمة الاقتصادية، وتنقسم إلى ملكية خاصة، ملكية عامة وملكية الدولة. وأساس التفرقة بين الملكية الخاصة والملكية العامة، هو أن الملكية الخاصة تخضع كلياً لقواعد السوق والأساليب التجارية.

كما أن القطاع الخاص هو عبارة عن خلية إقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع قطاعات أخرى تتداخل معها في الأسواق، تتجلى أهميته في زيادة معدلات النمو من خلال الإدخار المحلي والأجنبي بتوجيهه إلى مشاريع أكثر ربحية وتقليل البطالة وخلق فرص عمل وزيادة الدخل القومي.

ويمثل القطاع الخاص في الجزائر محور عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية نظراً لمساهمته الكبيرة في عديد المجالات الاقتصادية والاجتماعية. وعلى الرغم من الجهود التي تقوم بها الهيئات المكلفة بدعم وترقية الاستثمار في الجزائر من أجل تحسين بيئة الاستثمار إلا أن القطاع الخاص يواجه العديد من المعوقات أهمها مشكلة التمويل والعوائق القانونية والإدارية.

أصبح من الواضح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست فقط وسيلة مساعدة، بل عنصراً جوهرياً في تطوير الأداء الوظيفي داخل القطاع الخاص. ومن خلال الاستخدام الأمثل لها، يمكن للشركات أن تحقق التميز، وتزيد من رضا الموظفين، وترتقي بجودة خدماتها ومنتجاتها في ظل المنافسة المتزايدة حيث أنها تقوم بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق. كما يمكن تفسير العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي بأنها زيادة قدرة المؤسسة على الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى عدد كبير من العملاء، زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وزيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الوظيفي في القطاع الخاص، وقصد الإحاطة بالموضوع المعالج تم تدعيم الفصول النظرية بدراسة ميدانية لمؤسسة كوندور - برج بوعريريج-، حيث سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية من خلال القيام بتعريف المؤسسة وتحديد حدود الدراسة وأدواتها ومتغيراتها، أما الإجراءات الميدانية فتتمثل في إعداد استمارة استبيان موجه لعينة من الموظفين بمؤسسة كوندور ودراسة خصائص هذه العينة ولهذا الغرض قمنا بهيكلة هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة كوندور.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.


المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة كوندور

على إثر التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والتي شهدتها العديد من دول العالم ومن بينها الجزائر أبرزها الانتقال من النموذج الاقتصادي المخطط إلى نموذج اقتصاد السوق، بالإضافة إلى التحولات التشريعية والسياسية التي منحت أكثر حرية للاستثمار في السوق الوطنية أمام المؤسسات الخاصة، والذي ساهم في بروز عدة متعاملين خواص في الجزائر، حيث تأسست مؤسسة "عنتر تراد"، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، وهي تابعة لمجموعة بن حمادي والذي تحصل بفضل كثافة نشاطه وفعاليته على حجم أعمال كبير من المشاريع وحده يمكنه إتمامها وذلك في ميادين جد حيوية وهامة للوصول إلى وضعيته كرائد حالي، واحتاج مجمع بن حمادي لقواعد وأسس هيكلية واقتصادية تتجسد في فروع المجمع والتي تسمح بازدهاره¹.

المطلب الأول: لمحة تعريفية حول مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور إلكترونيكس "Condor" ش ذ أ مختصة في صناعة التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية، أجهزة الإعلام الآلي، الصناعات الغذائية والتعليب، مواد البناء والتجارة الدولية. أو باسمها التجاري عنتر للتجارة "عنتر تراد" "Antar Trade"، والتي تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم مما سمح لها بالحصول على حجم كبير من الأعمال والمشاريع².

كما تحمل العلامة التجارية ، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

¹⁻¹ - <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/le-groupe-ar>

الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، تم الاطلاع عليه في: 20/04/2023، على 10:00.

²⁻² - <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/a-propos-ar>

الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، تم الاطلاع عليه في: 20/04/2023، على 10:15.

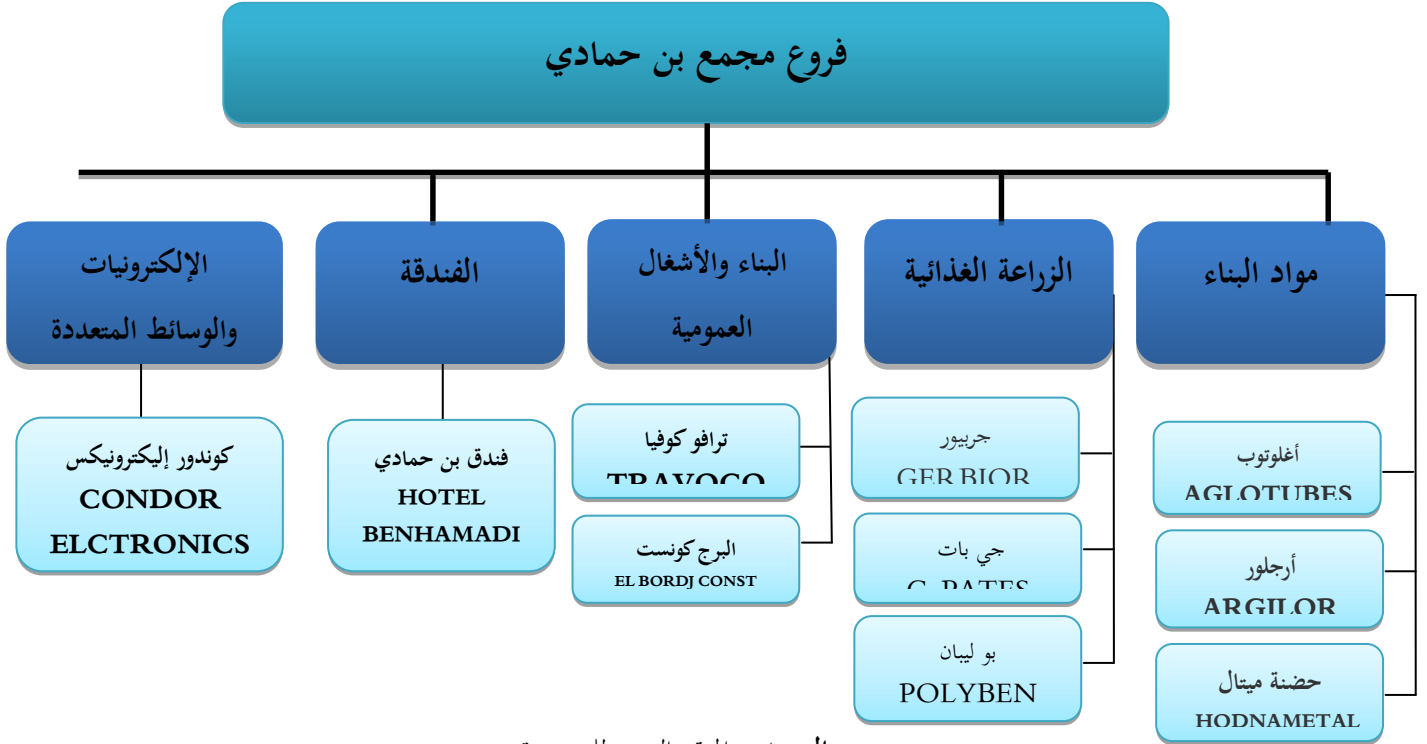
تختص مؤسسة كوندور في إنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والمنتجات الكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي، وتأسست سنة 2002 برأس مال إجتماعي يبلغ 4.277.000.000.00 دج، وتغير شكلها القانوني في سنة 2012 إلى "SPA" لتصبح مؤسسة خاصة ذات أسهم، حيث تعد وحدة في مجمع كوندور.

وتعمل المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003 كشركة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL" ومع مدير واحد واستثمارات صغيرة، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريبيج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 11259م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة، بلغ عدد عمالها سنة (2021) 4000 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص من بينهم 410 إطار، 1279 موظف و 2311 عامل تنفيذي، ينقسمون إلى 3663 رجل و 337 امرأة، بمتوسط أعمار بلغ 37 سنة وبتوسط أقدمية بلغ 5 سنوات. 1126 عامل يعملون بنظام عقد عمل محدد الفترة (CDD)، و 2874 عامل يعملون بنظام عقد عمل غير محدد الفترة (CDI)¹.

أما بالنسبة لإسم كوندور فيعتبر العلامة التجارية المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات "INAPI" في 31 أبريل 2003، وشعار المؤسسة كان "الحياة إبتكار" "Innovation is life" ثم أصبح شعارها "جزائري الأصل" "Algérien d'origine" واللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق، ويمثل الشكل التالي فروع مجمع بن حمادي.

¹ - قسم الموارد البشرية، مصلحات التريصات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريبيج-

الشكل رقم (4-1): فروع مجمع بن حمادي



المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة

<https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>

مراحل تطور المؤسسة:

عرفت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وتتمثل أهمها في الآتي¹:

1- الشراء للبيع:

حيث أن مؤسسة كوندور كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- شراء المنتج مفككا جزئيا:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة

تستفيد المؤسسة من عدة مزايا كما يلي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

¹ - قسم الموارد البشرية، مصلحة الترتيبات المؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوغريج.

3- شراء الجهاز مفككا كليا:

ساهمت هذه المرحلة في توفير مناصب عمل جديدة.

4- الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة لها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence وبدأت في الإنتاج المحلي، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisence الصينية، فأصبحت اليوم علامة مسجلة ذو سمعة محلية ودولية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار "إنطلق" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل ربوع التراب الوطني.
- الانتقال نحو التصدير للأسواق الدولية.

كما نجد أن المؤسسة تتواجد في 58 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض، كما توسعت لتتواجد في بعض الدول الإفريقية المجاورة عبر تصدير منتجاتها¹.

وتحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000 لنشاطها في إنتاج وتسويق وخدمات ما بعد البيع لأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تتمثل مهام وأهداف مؤسسة كوندور في ما يلي:

1- مهام مؤسسة كوندور

من أهم مهام مؤسسة "كوندور" ما يلي²:

- توفير منتج وطني جزائري في السوق ذو مواصفات عالمية وبأفضل الأسعار، من خلال المنتجات التي تطرحها في الأسواق المحلية والدولية.

¹-قسم الموارد البشرية، مصلحات التريضات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعرييج-

²- قسم الموارد البشرية، مصلحات التريضات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعرييج-

- خفض من معدلات البطالة بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 4000 منصب عمل.
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال دعم الإنتاج المحلي.
- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع، وبالتالي تحقيق التوازن من خلال احترام الأهداف المسطرة من طرف الإدارة وضمان الاستمرارية.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة عدد المستعملين الجدد من خلال المشاركة في المعارض والفعاليات الدولية وتنظيم الحملات الإعلانية.
- السعي على منافسة الشركات المنافسة العالمية مع احترام المعايير الدولية.

2- أهداف المؤسسة:

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها الآتي:
- رفع معدلات الإنتاج لتحسين تمركز المؤسسة في السوق المحلية.
- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال السعي لزيادة الحصة السوقية عبر اكتساب أسواق جديدة باستمرار.
- تقديم منتجات وخدمات ترقى لمتطلبات العملاء عبر الإبداع والتطوير المستمر مع احترام المعايير القانونية والبيئية.
- الاستثمار في اقتناء معدات ووسائل إنتاج حديثة لغرض تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
- احترام وتطبيق المعايير الخاصة بالجودة للحصول على شهادات التقييم الدولية للمنتجات.
- تحسين هياكل المؤسسة من خلال التنظيم المستمر والمتواصل.
- توظيف كفاءات محلية والعمل على الاستثمار في الرأس المال البشري¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

إن مؤسسة كوندور تعتمد على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديريات الرئيسية وكذا المصالح والدوائر، ويتكون مما يلي²:

¹ - قسم الموارد البشرية، مصلحات التربصات لمؤسسة كوندور إليكترونيكس - برج بوعرييج-

² - قسم الموارد البشرية، مصلحات التربصات لمؤسسة كوندور إليكترونيكس - برج بوعرييج-

1- المديرية العامة:

تتكون من المدير العام، الأمانة العامة، نائب المدير ومصلحة تسيير أعمال الجودة. وتتمثل أهم مهام المديرية العامة في الآتي:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات محددة من طرف المؤسسة.
- العمل على تطوير آليات الدخل للأعمال.
- المحافظة على السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- العمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة.

2- المديريات الفرعية: وتضم كل من الآتي:

- مديرية الإدارة العامة.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية الجودة والسلامة والأمن.
- مديرية المشتريات.
- مديرية الموارد البشرية.
- المديرية التقنية.
- إدارة نظام المعلومات.
- إدارة عمليات التصدير.
- إدارة منصة اللوجيستيك.
- إدارة اللوجستيات والعبور.
- إدارة الاتصال.
- إدارة ناردي¹ NARDI

3- وحدات الأعمال: وتضم الآتي²:

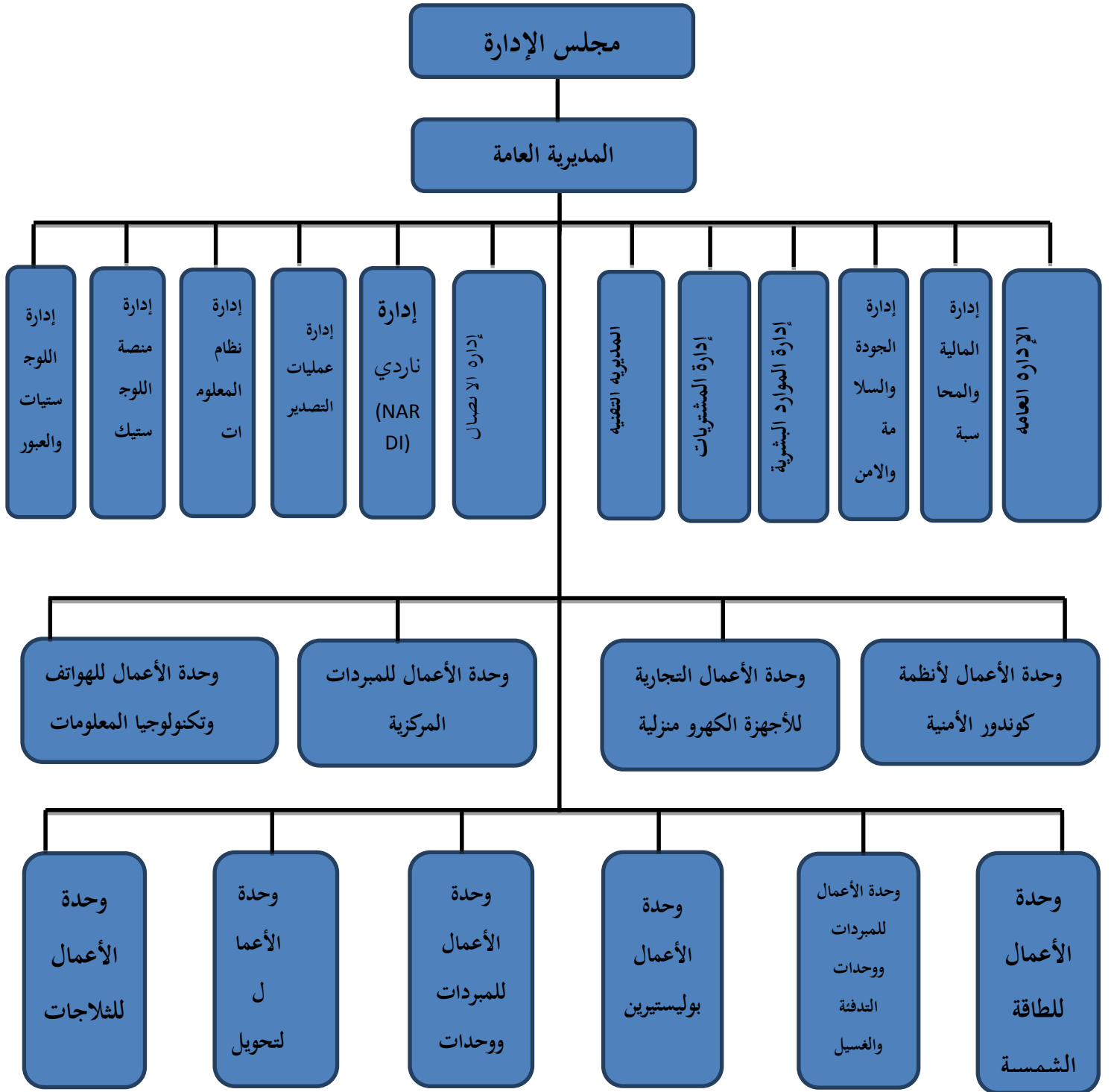
- وحدة الأعمال للأجهزة الكهرو منزلية.

¹ - قسم الموارد البشرية، مصلحة التربصات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج-

- وحدة الأعمال للهواتف وتكنولوجيا المعلومات.
- وحدة الأعمال للمبردات المركزية.
- وحدة الأعمال لأنظمة كوندور الأمنية.
- وحدة الأعمال للطاقة الشمسية والإضاءة.
- وحدة الأعمال بوليستيرين.
- وحدة الأعمال للثلاجات.
- وحدة الأعمال للمبردات ووحدات التدفئة والغسيل.
- وحدة الأعمال لتحويل البلاستيك.

وفقا للهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من الدوائر، ويظهر ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق خاصة بقسم الموارد البشرية، مصلحات التربصات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوغريج -

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقاً وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من الموظفين وكل من لهم العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أدوات الدراسة وإجراءاتها

1- منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة التي تهدف إلى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج - اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، والبحوث الوصفية ترمى إلى وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي أي وصف ما هو كائن وتفسيره¹، لأنه الأنسب لموضوع الدراسة بحيث يساعد في إلقاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة المختلفة عن طريق الوصف التحليلي، ويساعد هذا المنهج على تحليل نتائج استمارة الاستبيان الموزعة وهذا من خلال تحليل نتائج بصورة كمية وكيفية، كما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

أ-فرضيات الدراسة:

وبناء عليه قمنا بوضع الفرضيات التالية:

H₀ 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

على إنجاز العمل في الوقت

H₀ 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

على الانتاجية

H₀ 3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

على الابداع والابتكار

¹ - كوثر حسن، منهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1990، ص 12.

$4H_0$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير " تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات

$5H_0$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير " تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل

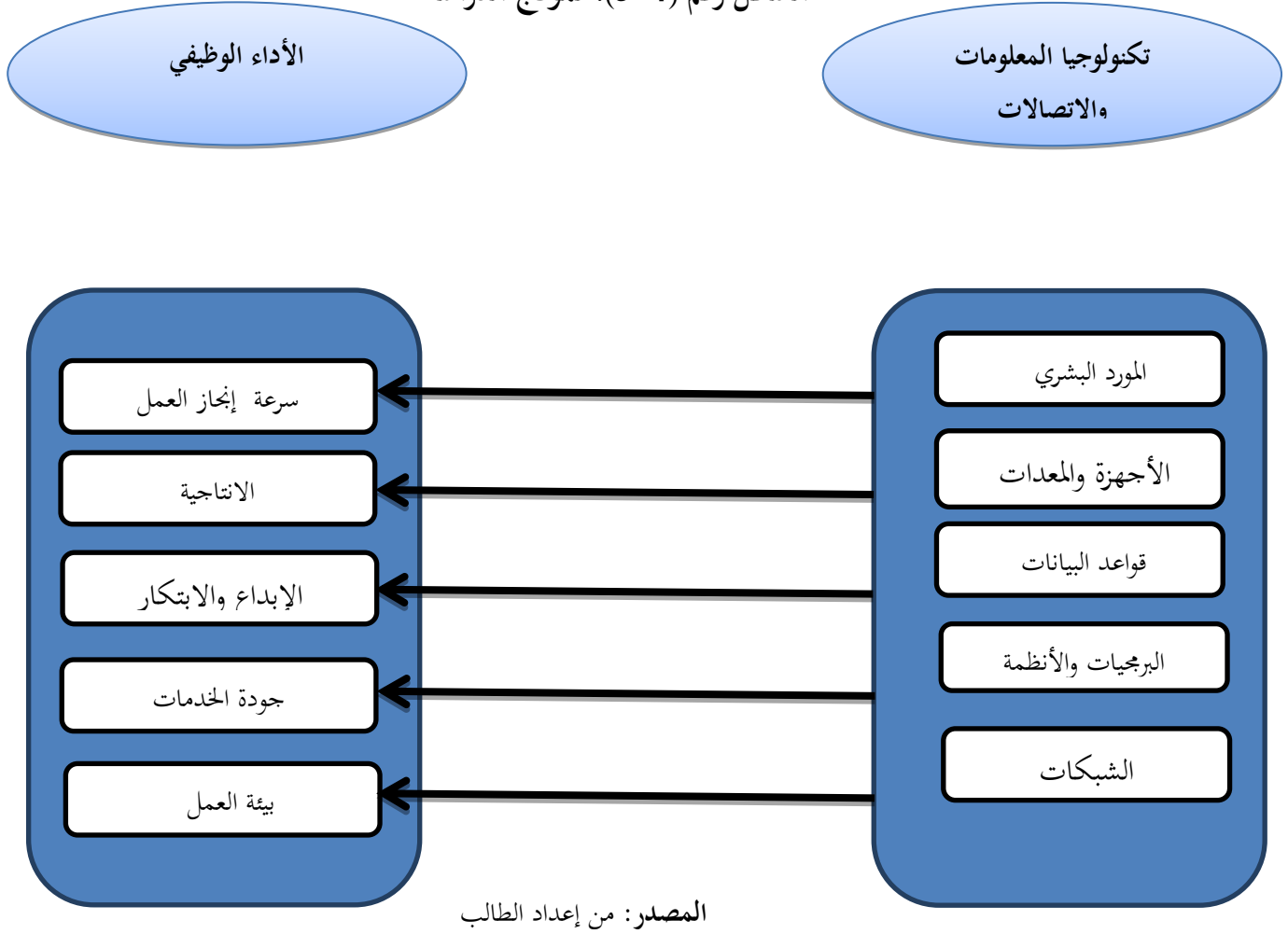
ب- نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل الموالي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

أ - المتغير المستقل: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، شبكات الاتصال، برمجيات والأنظمة، قواعد البيانات).

ب - المتغير التابع: والمتمثل في الأداء الوظيفي، وينبثق عنه خمسة أبعاد رئيسية (إنجاز العمل في الوقت المحدد، الإنتاجية، الإبداع والابتكار، جودة الخدمات، بيئة العمل).

الشكل رقم (4-3): نموذج الدراسة



2- أدوات الدراسة:

فقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تعتبر مناسبة لاستجلاء الواقع حول إشكالية أساسية أو فرعية من إشكالات البحث، كما تعرف على أنها وثيقة يصممها الطالب في ضوء الكتابات ذات الصلة بالمشكلة التي يراد بحثها¹.

وقام الطالب بتصميم وبناء استبانة الدراسة مستفيدا من الدراسات السابقة في هذا المجال واستشارة ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعة.

¹ - أنسية عطية سليم قنديل ، الاستبانة كأداة بحث علمي دراسة تقييمية، المؤتمر الأول حول الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، يوم 2013/04/30 ، ص 7.

3- مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- مجتمع الدراسة:

يعبر عن مجموعة الأفراد التي تشترك في صفات وخصائص محددة لمجتمع الدراسة، والتي تمثل جميع مفردات الدراسة، أي الكل الذي نرغب في دراسته¹.

كما يعرف على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الطالب أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، أي كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة².

والجدول التالي يوضح عدد الموظفين والإطارات المالية والتقنيين في مؤسسة كوندور - برج بوغريج -

الجدول رقم (4-1): مجتمع الدراسة

العدد	مجتمع الدراسة
32	موظف إداري
23	تقني (عون تحكم)
17	إطار
25	رئيس مصلحة
38	عامل تنفيذي
15	نائب رئيس مصلحة
150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وبالتطبيق على موضوع ومشكلة الدراسة فقد تم حصر مجتمع الدراسة في الموظف الإداري، التقنيين ورؤساء المصالح.

ب- عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع يختار بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة لتعميم النتائج عليه، وبما أن مجتمع الدراسة معلوم، فقد اعتمد الطالب على معادلة "ستيفين ثامبسون".

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

1- شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، عمان، ص 12.

2- سهيل رزق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 89.

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50.

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

وتعتبر نسبة p غير معروفة، وذلك نظرا لعدم وجود دراسات سابقة أجريت حول موضوع الدراسة سواء كانت شاملة سابقة أو دراسة سابقة باستخدام العينة، لذلك سيتم اعتماد الحل الحيادي لحساب حجم العينة، حيث يفترض هذا الحل أن نسبة الأفراد الذين تتوفر فيهم M المدروسة هي 50%، ونسبة الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الخاصية المدروسة هي أيضا 50% أي $P=q=1/2$ ، وعموما فإن اعتماد الحل الحيادي يعطينا نتائج أكثر دقة وبالتالي يضمن لنا تمثيلا أكبر.

وبتعويض حجم المجتمع الذي يساوي 150 نجد حجم العينة 108.

إذن حجم العينة هو 108 فردا، وعليه تم توزيع 110 استبيان، وهذا لأن الطالب أخذ بعين الاعتبار إمكانية عدم استرجاع بعض الاستثمارات أو إلغائها لعدم إكتمالها، وقد تم التوزيع بطريقة مباشرة وعن طريق البريد الإلكتروني بإرسال الاستثمار في البريد المهني لبعض الموظفين.

ولقد تم توزيع (110) استثمارا قصد الحصول على أعلى نسبة تمثيل ممكنة، ويمكن توضيح ذلك في

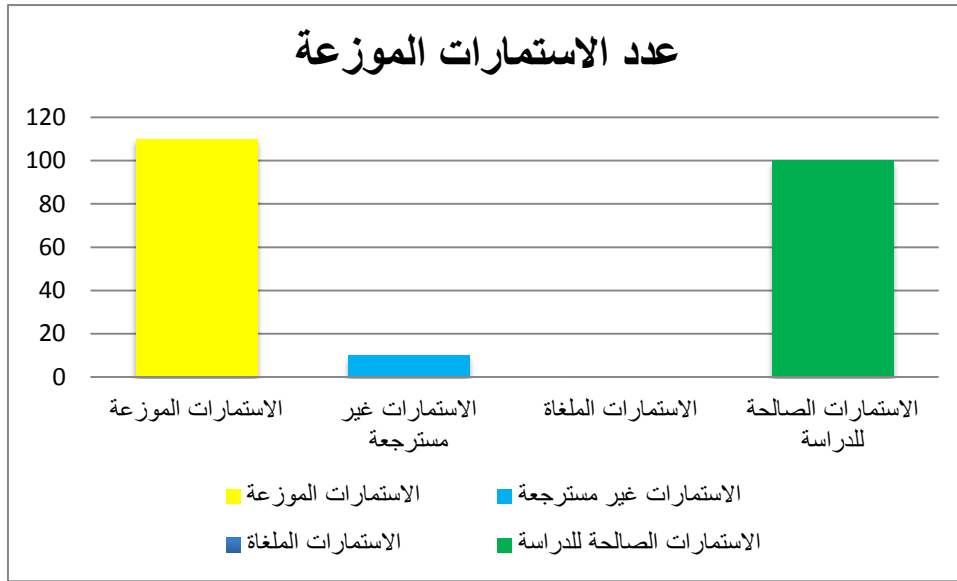
الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100 %	110	الاستثمارات الموزعة
90 %	100	الاستثمارات المسترجعة
10 %	10	الاستثمارات غير مسترجعة
00 %	00	الاستثمارات الملغاة
90 %	100	الاستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (4-4): الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة



مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010

والملاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (110) استثماراً، والتي تم تحصيل منها 100 من أفراد العينة و 10 استثمارات تم فقدانها نتيجة الإهمال، والملاحظ أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل تمثل 90% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة جيدة للتحليل.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V 27 تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية، وتم الاعتماد أيضاً على برنامج EXCEL2010 وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها ومبررات استخدامها كل منها كالتالي:

التكرارات: وهي تعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

النسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ولاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الاستبيان.

المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين.

الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

معامل الارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

معامل التحديد: من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل معادلة الإنحدار المقترحة للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

معامل فيشر F: هو طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، ويعرف أيضاً بطريقة تؤدي لتقسيم الاختلافات الكلية لمجموعة من المشاهدات التجريبية لعدة أجزاء للتعرف على مصدر الاختلاف بينها، ولذا فالهدف هنا فحص تباين المجتمع لمعرفة مدى تساوي متوسطات المجتمع.

معامل الفا كرو نباخ: يستخدم للحكم على الصدق وثبات الاستبانة، حيث كلما كان أكبر من 0.60 فهو يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

الصدق الظاهري: الصدق العيني الذي يتطلب قيام الخبراء بالتحكيم على الفقرات وتقدير مدى قياسها، كما تبدو ظاهرياً للسمة التي أعدت لقياسها.

الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون): لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

اختبار الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة ما إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام (samples).

اختبار t-test: تم استخدام اختبار t-test من أجل اختبار الفرضيات، ويتم تحديد مقياس إجابات الاستبيان باستخدام مقياس لكارث ذي خمسة درجات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة وأوزان الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (4-3): يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانه

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي.

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري، ثم تحديد الاتجاه حسب قيم

المتوسط كما يلي:

حساب المتوسط الحسابي المرجح.

حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى

طول الفئة: المدى / عدد التكرارات $5/4=0.8$

نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالآتي:

الجدول رقم (4-4): يحدد مجالات الاتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكرات

الرأي	قيمة المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1-1.8)
غير موافق	(2.6-1.81)
محايد	(3.4-2.61)
موافق	(4.2-3.41)
موافق بشدة	(5-4.21)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الـ Spss

استعمال Excel2010: للقيام بعملية جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وتمثيلها في جداول

وأشكال لتقديمها بصورة أوضح.

المطلب الثاني: عرض الاستبيان

نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف مراحل تحضير الاستبانة، بدءاً من مرحلة تصميم قائمة الأسئلة وهيكلتها الاستمارة مروراً بكيفية نشرها وتوزيعها.

1- مراحل تصميم الاستبيان:

خلال عملية تصميم الاستبانة إعتدنا على الدراسات السابقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أننا وجدنا استبانات في هذا المجال في المقالات العلمية وأطروحات الدكتوراه وبعض الأطروحات في الجزائر تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان، وقد كانت هذه الاستبانات تتشكل من محاور تتمثل في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تبني المؤسسات الجزائرية لهذه الأبعاد.

وللحصول على استمارة أكثر دقة وموثوقية ومنظمة في شكلها العلمي من حيث الوضوح والبساطة، فقد مرت بمراحل:

أ- مرحلة التصميم:

هي أول مرحلة في إعداد استمارة الاستبيان، حيث كانت الاستعانة بالدراسات السابقة العربية والأجنبية ومراجع أخرى، مقالات، أبحاث، كما تم طرح مجموعة من التساؤلات مع مراعاة إشكالية وفرضيات البحث، كما حاولنا استخدام الآتي:

- لغة سليمة؛

- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بأهداف الدراسة.

ب- مرحلة إعادة تصميم:

بإحداث بعض التعديلات على الاستبيان (حذف، تغيير) بعد تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة في التخصص.

ج- مرحلة التصميم النهائي:

هي آخر مرحلة في عملية تصميم الاستمارة بعد الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات الموجهة في المرحلة السابقة، حيث تم تحميل الاستبيان على حامل ورقي، حيث شغل ورقتين بوجهتين على

ورق من نوع (Format A4)، وهذا للتوزيع المباشر يدا بيد، كما تم إعداد هذا الاستبيان باللغة العربية واللغة الفرنسية، وتضمن (06) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية و (50) سؤال متعلقة بالموضوع.

2- هيكل الاستمارة:

اشتملت استمارة الاستبيان 50 سؤال موزعة على ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يوضح المعلومات الديمغرافية عن أفراد المجتمع، وهي تحتوي على الأسئلة التالية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء تماشياً مع الموضوع إلى خمسة أبعاد تضم في مجملها 25 سؤال كما يلي:

- البعد الأول: ضم خمسة أسئلة حول المورد البشري.

- البعد الثاني: ضم خمسة أسئلة حول الأجهزة والمعدات التقنية.

- البعد الثالث: ضم خمسة أسئلة حول قواعد البيانات.

- البعد الرابع: ضم خمسة أسئلة حول برمجيات والأنظمة.

- البعد الخامس: ضم خمسة أسئلة حول شبكات الاتصال.

الجزء الثالث: تم تقسيم هذا الجزء تماشياً مع الموضوع إلى خمسة أبعاد وتضمن 25 سؤال حول جودة الأداء الوظيفي كما يلي:

- البعد الأول: ضم خمسة أسئلة حول إنجاز العمل في الوقت.

- البعد الثاني: ضم خمسة أسئلة حول الإنتاجية.

- البعد الثالث: ضم خمسة أسئلة حول الإبداع والابتكار.

- البعد الرابع: جودة الخدمات.

- البعد الخامس: بيئة العمل.

3- نشر وتوزيع الاستبيان:

بعد أن تم إعداد الاستبانة بشكل النهائي، كانت عملية توزيعها على العينة المستهدفة، وتم الاعتماد

على عدة قنوات لضمان إسترجاع الاستمارات التي تمت الإجابة عليها، وتمثلت في ما يلي:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم استمارة الاستبيان باليد داخل المؤسسة؛

- إرسال الاستمارات عن طريق البريد الإلكتروني من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي أعد به Google forme

أما فيما يخص الحصول على استرجاعها:

- الحصول عليها بشكل مباشر.
- الحصول عليها عن طريق الزملاء الموزعين لها.
- الحصول عليها عن طريق البريد الإلكتروني.

المطلب الثالث: إختبار الثبات والصدق

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتوزيعه على أفراد العينة والحصول على النتائج، لابد من إخضاعه لاختباري الثبات والصدق.

1- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمنا (معادلة ألفا كرونباخ) (cronbach's alpha) (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، وقمنا باختيار عينة استطلاعية عددها (100). يكون معامل الثبات ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60% .) يكون معامل الثبات مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60) % و (70) % . يكون معامل الثبات جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80 %). يكون معامل الثبات ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

يقصد بثبات الاستبيان: أنه يعطى نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة¹، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ) كما هو مبين في الجدول الموالي :

¹ Sharma, B. A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical,dental and paramedical professionals, Asian Pac. J. Health Sci.2016. 3 (4):271-278.

الجدول رقم (4-5): اختبار الثبات للمتغيرات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات α كرونباخ
تكنولوجيا المعلومات والاتصال		
المورد البشري	5	0.646
الأجهزة والمعدات التقنية	5	0.614
قواعد البيانات	5	0.675
برمجيات والأنظمة	5	0.740
شبكات الاتصال	5	0.896
جودة الأداء الوظيفي		
إنجاز العمل في الوقت	5	0.708
الإنتاجية	5	0.714
الابداع والابتكار	5	0.768
جودة الخدمات	5	0.675
بيئة العمل	5	0.675
معامل الثبات الإجمالي	50	0.934

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (تتراوح بين 0.614 و 0.896) وأن معامل "ألفا كرونباخ" لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.934 وهو أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، بحيث نستطيع القول على أنه لو تم إعادة توزيع نفس عدد الاستبيانات على نفس العينة أو عينة مماثلة من المجتمع فإننا سنحصل على نسبة تطابق في الإجابات لتكون 93.4%، وهذا ما يدلنا على أن الاستبيان يمتاز بالثبات.

كما يمكن أيضا اختبار صدق الاستبيان مرة أخرى باستخدام جذر معامل "ألفا كرونباخ"، وبالتالي فإن قيمة معامل الصدق تكون محصورة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد يكون الاستبيان يمتاز بالصدق، وفي هذه الحالة فإن جذر "ألفا كرونباخ" يساوي 0.966 وهو يقترب من الواحد لذا نستطيع القول بأن الاستبيان يمتاز بالصدق.

ومن هذا نستنتج بأن أداة الدراسة التي قمنا بإعدادها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2- صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة: أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

أ- **الصدق الظاهري:** يقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان، لما يقيس؟ ولمن يطبق عليهم؟ ومدى علاقتها بالاستبيان ككل؟ ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الخبرة لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة الذي ينتمي إليه، ومدى سلامة دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، مدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة لتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأساتذة المحكمين تم ضبط العبارات بشكل نهائي (أنظر الملحق رقم 01).

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى المعنوية 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول رقم (4-6): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
المورد البشري				
01	تستقطب المؤسسة عاملين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتوظيف.	0.510	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً

يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.688	تحدد الإدارة مسؤوليات كل موظف ونطاق الصلاحيات والالتزامات بدقة.	02
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.610	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مختلف المجالات للعاملين في قطاع التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وزيادة الخبرة.	03
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.753	تقدم المؤسسة حوافز مالية كبيرة للموظفين في مختلف المجالات التقنية والإدارية.	04
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.666	يحدد موظفو قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشكلات التقنية ويحلونها بدقة متناهية	05
الأجهزة والمعدات التقنية				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.682	تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بعدد كافٍ من أجهزة الاتصال.	06
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.718	تعد أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في المؤسسة من بين الأفضل من حيث الأداء التكنولوجي.	07
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.584	توفر المؤسسة الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة للموظفين في مختلف الإدارات.	08
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.518	تسعى المؤسسة إلى الحصول باستمرار على المعدات التقنية المتطورة والحديثة.	09
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.633	توفر المؤسسة لموظفيها عدد كافي ومتطور من أجهزة النسخ والطبع.	10
قواعد البيانات				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.609	تعمل المؤسسة على تحديث بياناتها باستمرار لتلبية احتياجات العمال.	11
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.616	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة.	12
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.748	تمتاز قواعد البيانات في المؤسسة بالسرية والأمان.	13
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.675	تمتلك المؤسسة ربط تقني بقواعد البيانات بين جميع	14

			فروعها عبر التراب الوطني يسهل وصول العمال لها.	
15	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.670	تمتاز قواعد البيانات في المؤسسة بالقدرة العالية على التخزين.
برمجيات والانظمة				
16	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.592	تلبي برامج نظام المعلومات الإدارية المتاحة في المؤسسة احتياجات العمل المطلوبة.
17	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.771	يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة حسب الاحتياجات.
18	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.772	تتلائم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات.
19	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.630	تمتاز البرامج المستخدمة في المؤسسة بالسهولة والوضوح.
20	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.783	تعتبر الواجهات الرسومية المستخدمة في برمجيات وأنظمة المؤسسة متطورة وجذابة للموظفين فيها.
شبكات الاتصال				
21	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.887	تتوفر المؤسسة على شبكة الأنترنت داخليا بين مختلف المصالح والفروع.
22	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.876	تمتاز شبكة الاتصال الداخلية (الأنترنت) بالمرونة والأمان.
23	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.899	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.
24	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.752	تساهم شبكات الاتصال بالمؤسسة من توفير خدمات متعددة ومختلفة للموظفين.
25	يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.804	تمكن الشبكات الداخلية من إعداد المشاريع والتوصل الى الموارد المشتركة بين كل الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال دال إحصائيا، حيث أن قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.510 و 0.899) وهي أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن

قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 و 0.01، وبذلك تعتبر فقرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال صادقة ومنسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول حول جودة الأداء الوظيفي

الجدول رقم (4-7): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
إنجاز العمل في الوقت				
01	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في مؤسسة كوندور على إنجاز العمل في الوقت المحدد وتقليص الفوارق الزمنية.	0.532	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة في المساعدة على إنجاز الأعمال اليومية وتقديم الدعم المناسب.	0.713	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	يمتاز عمال المصالح التقنية بالقدرة على إنجاز المهام بسرعة واتقان.	0.695	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	تمتاز أجهزة الحاسوب المستعملة بمؤسسة كوندور على ميكرو معالجات متطورة تساهم في إنجاز المهام المطلوبة بسرعة.	0.749	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في مؤسسة كوندور على الاستجابة الفورية للأوامر المطلوبة من الموظفين.	0.701	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
الابداع والابتكار				
06	تسعى المؤسسة إلى ابتكار خدمات تتماشى ورغبات الزبائن.	0.561	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	تأخذ المؤسسة بإهتمامات وآراء العاملين في عمليات الإبتكار والتطوير.	0.803	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
08	تعمل المؤسسة على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التقنية والإدارية.	0.626	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
09	تعتمد المؤسسة الى توظيف كفاءات قادرة على إيجاد حلول إبداعية والمساهمة بابتكارات جديدة.	0.673	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.752	تعتمد المؤسسة إلى تنظيم دورات ومسابقات فكرية لتشجيع الابداع والابتكار بين الموظفين.	10
الإنتاجية				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.709	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة.	11
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.666	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة إلى دفع الموظفين على الرفع من معدلات الإنتاج.	12
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.731	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة الموظف على تقديم أكبر قدر من الخدمات للزبائن بنفس المستوى من الأداء.	13
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.719	توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة إمكانية إنجاز العديد من المهام في آن واحد.	14
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.616	تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداء العمال لوظائفهم بطريقة فعالة.	15
جودة الخدمات				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.674	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في العمل من تحكم الموظفين في مهامهم بدقة.	16
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.829	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	17
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.762	تسعى المؤسسة إلى احترام وتطبيق معايير الجودة في تصميم وإنجاز مختلف منتجاتها.	18
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.558	تسهل عملية رقمنة الخدمات في تحسين المنتجات المقدمة للزبائن.	19
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.752	تتميز خدمات المؤسسة المقدمة بخصائص تتوافق مع رغبات الزبائن الرقمية.	20
بيئة العمل				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.649	تميز المؤسسة بسعيها على توفير بيئة عمل محفزة ومناسبة تتماشى مع المعايير الدولية.	21
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.671	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة	22

إحصائيا			على تحقيق أكثر أرياحية للموظفين في أماكن عملهم.	
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.567	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة على التقليل من التعب وضغوط العمل.	23
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.644	تعمل الإدارة على توزيع مكافآت عادلة بين مختلف الموظفين.	24
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.778	تعزز الإدارة لدى موظفيها الشعور بالفخر والانتماء من خلال سياساتها.	25

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء الوظيفي دال إحصائيا، حيث أن قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.532 و 0.829) وهي أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 و 0.01، وبذلك تعتبر فقرات الأداء الوظيفي صادقة ومنسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال التحليل التفصيلي للعبارات محاور أداة الدراسة والوقوف على نسب استجابة مفردات العينة لكل عبارة على حدى بالموافقة أو عدم الموافقة أو الامتناع، يمكن أن نستخلص الاتجاه العام لنتائج كل محور، ومن ثم نقوم باختبار نموذج الدراسة وفرضيات من حيث إثباتها أو نفيها مع تفسير ذلك.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.

المطلب الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

ضمن هذا المطلب سنقوم بدراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة المدروسة وذلك حسب المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة.

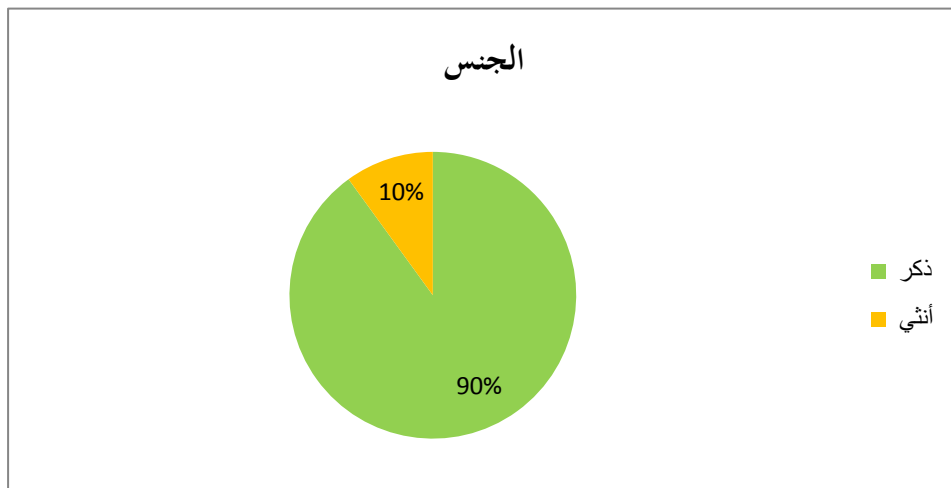
1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
90%	90	ذكر
10%	10	أنثى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

الشكل رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010

إن عدد الذكور أكبر من الإناث خاصة من المناصب ذات المسؤولية لقدرتهم على تحمل الضغوط وللعوامل المؤثرة الداخلية والخارجية، حيث يمثلون الأغلبية مقارنة بعدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 90% من مجموع أفراد عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث 10%، والسبب راجع للتوزيع العشوائي للاستبيانات بغض النظر عن الجنس والتركيز على المؤهل العلمي مثلاً أو المنصب.

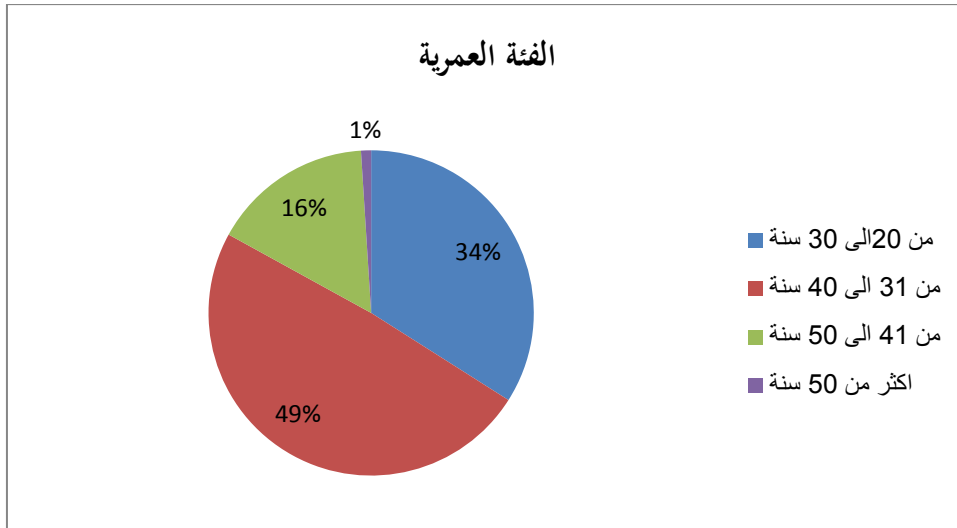
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
34%	34	من 20 إلى 30 سنة
49%	49	من 31 إلى 40 سنة
16%	16	من 41 إلى 50 سنة
1%	1	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

الشكل رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية (31-40) احتلت المرتبة الأولى بنسبة تقدر بـ 49% تليها الفئة العمرية (20-30) بنسبة تعادل 34%، ثم تليها فئة (41-51) بنسبة تقدر بـ 16%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة تقدر بـ 1%.

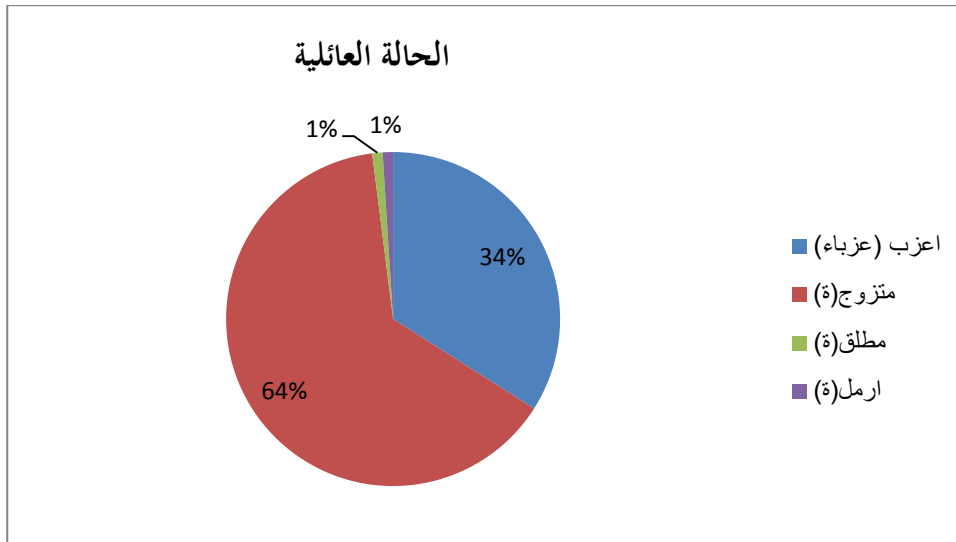
3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
34%	34	أعزب (عزباء)
64%	64	متزوج (ة)
1%	1	مطلق (ة)
1%	1	أرمل (ة)
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

الشكل رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين بنسبة تقدر بـ 64%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة تقدر بـ 34%، ثم تليها فئة المطلق والأرمل بنسبة تقدر بـ 1%.

وقد يوصف هذا بالاستقرار المهني والاجتماعي، حيث يمكن إرجاعه لعوامل مختلفة مثل تطور بيئة العمل وتقليل الضغوط المهنية التي تؤثر إيجاباً على الموظفين بمؤسسة كوندور وتحسن من أوضاعهم المعيشية وتمنحهم قدرة على تطوير مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة.

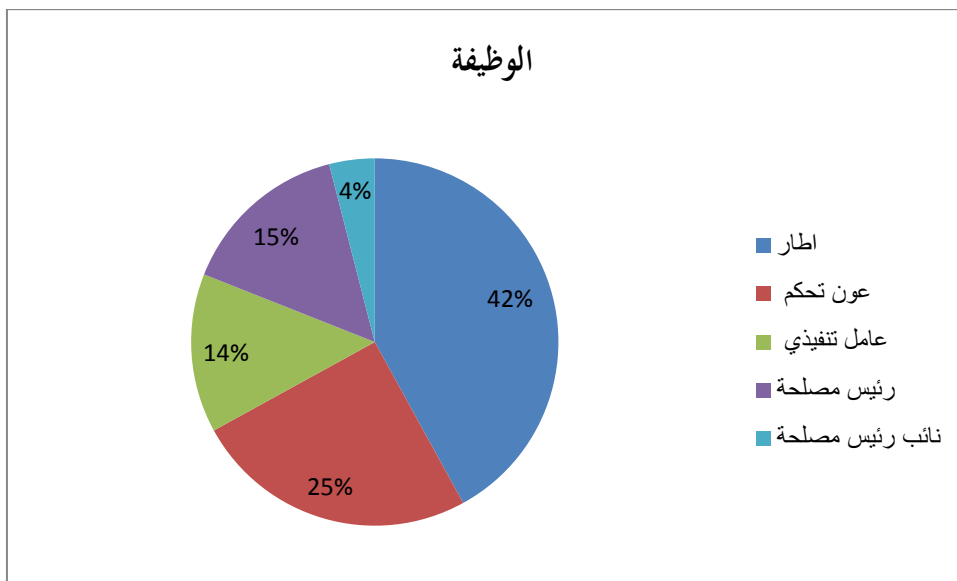
4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
42%	42	إطار
25%	25	عون تحكم
14%	14	عامل تنفيذي
15%	15	رئيس مصلحة
4%	4	نائب رئيس مصلحة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27.

الشكل رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الإطارات هي أكبر نسبة والتي تمثل 42%، حيث بلغ عددهم (42) من أفراد العينة، وهي نسبة جيدة للدراسة وهذا ما يعطي أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها، تليها نسبة أعوان التحكم فهي 25%، ثم تليها نسبة رؤساء المصالح بنسبة 15%، ثم تليها نسبة العمال التنفيذيين بـ 14%، ثم نواب رؤساء المصالح بنسبة 4%.

وهو ما يمكن تفسيره بأن فئة كبيرة من الإطارات في مؤسسة كوندور تتميز بفهم وتحكم في مختلف مفاهيم وأساسيات تكنولوجيا المعلومات وتتعامل معها بشكل روتيني في إنجاز مهامهم اليومية، والذي يعود بنتائج إيجابية في عمليات صنع وإعداد القرارات الجيدة.

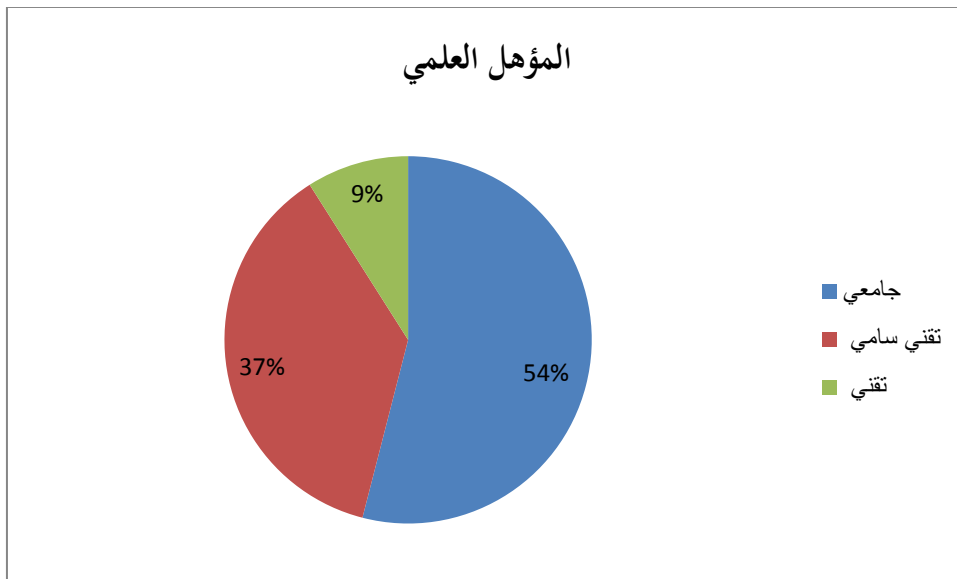
5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
54%	54	جامعي
37%	37	تقني سامي
9%	9	تقني
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

الشكل رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة جامعيون، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وهو ما يعطي كذلك أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها، حيث كانت نسبة الجامعيين تساوي 54%، يليها أصحاب شهادات تقني سامي بنسبة

37%، ثم يليها الذين لديهم مستوى تقني بنسبة 9%. وهذا يدل على اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية والمهنية.

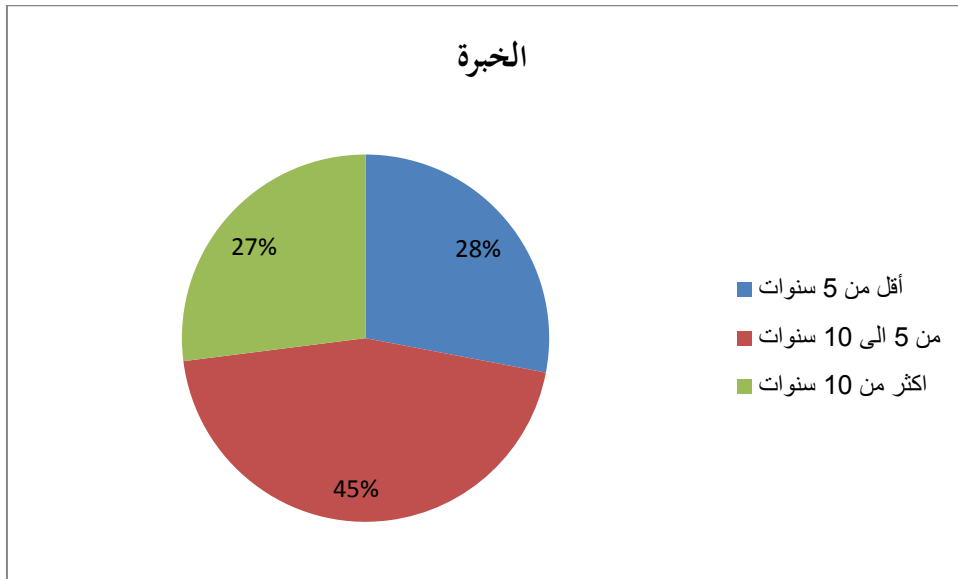
6- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
28%	28	أقل من 5 سنوات
45%	45	من 5 إلى 10 سنوات
27%	27	أكثر من 10 سنوات
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

الشكل رقم (4-10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المستجوبين تتمركز خبرتهم عند الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 45% بمقدار (45) فرد، ثم تليها الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 28% بمقدار 28 فرد، ثم تليها الفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 27% بمقدار 27 فرد. ويمكن تفسير بيانات الجدول السابق بأن المؤسسة تهتم بتوظيف حاملي الشهادات الجدد بالإضافة الى أن نسبة من موظفيها لديهم خبرة

مهنية تفوق 10 سنوات في العمل وهذا يؤثر إيجاباً على جودة إنجاز المهام والقدرة على التحكم في التكنولوجيا. وهو مؤشر أيضاً على تحسن بيئة العمل بالمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتفسير و تحليل النتائج

سوف يتم في هذه المرحلة معرفة النتائج المتحصل عليها للمحاور الأربعة للاستبانة، بعدما نقوم بتحليل هذه النتائج، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً تقديم النتائج العامة للدراسة الميدانية.

1- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الجدول رقم (4-14): تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول

تكنولوجيا معلومات والاتصال

رقم	الأسئلة (العبارات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المورد البشري				
01	تستقطب المؤسسة عاملين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتوظيف.	4,25	0,642	موافق بشدة
02	تحدد الإدارة مسؤوليات كل موظف ونطاق الصلاحيات والالتزامات بدقة.	4,23	0,694	موافق بشدة
03	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مختلف المجالات للعاملين في قطاع التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وزيادة الخبرة.	4,05	0,744	موافق
04	تقدم المؤسسة حوافز مالية كبيرة للموظفين في مختلف المجالات التقنية والإدارية.	3,21	1,166	محايد
05	يحدد موظفو قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشكلات التقنية ويحلونها بدقة متناهية.	3,63	0,906	موافق
الأجهزة والمعدات التقنية				
06	تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بعدد كافٍ من أجهزة الاتصال.	3,68	1,024	موافق
07	تعد أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في المؤسسة من بين الأفضل من حيث	3,65	1,104	موافق

			الأداء التكنولوجي.	
محايد	1,053	3,39	توفر المؤسسة الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة للموظفين في مختلف الإدارات.	08
موافق	0,844	3,71	تسعى المؤسسة إلى الحصول باستمرار على المعدات التقنية المتطورة والحديثة	09
موافق	0,799	3,78	توفر المؤسسة لموظفيها عدد كافي ومتطور من أجهزة النسخ والطبع.	10
قواعد البيانات				
موافق	0,861	3,92	تعمل المؤسسة على تحديث بياناتها باستمرار لتلبية احتياجات العمال.	11
موافق	0,893	4,01	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة.	12
موافق	0,778	4,02	تمتاز قواعد البيانات في المؤسسة بالسرية والأمان.	13
موافق	1,001	3,74	تمتلك المؤسسة ربط تقني بقواعد البيانات بين جميع فروعها عبر التراب الوطني يسهل وصول العمال لها.	14
موافق	1,002	3,81	تمتاز قواعد البيانات في المؤسسة بالقدرة العالية على التخزين.	15
برمجيات والأنظمة				
موافق	0,702	4,15	تلبي برامج نظام المعلومات الإدارية المتاحة في المؤسسة احتياجات العمل المطلوبة.	16
موافق	0,794	3,58	يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة حسب الاحتياجات.	17
موافق	0,736	3,94	تتلاءم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات.	18
موافق	0,832	3,88	تمتاز البرامج المستخدمة في المؤسسة بالسهولة والوضوح.	19
موافق	0,882	3,52	تعتبر الواجهات الرسومية المستخدمة في برمجيات وأنظمة المؤسسة متطورة وجذابة للموظفين فيها.	20
شبكات الاتصال				
موافق	1,335	3,42	تتوفر المؤسسة على شبكة الأنترنت داخليا بين مختلف المصالح	21

والفروع.			
22	تمتاز شبكة الاتصال الداخلية (الأنترنت) بالمرونة والأمان.	3,41	1,357 موافق
23	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.	3,43	1,257 موافق
24	تساهم شبكات الاتصال بالمؤسسة من توفير خدمات متعددة ومختلفة للموظفين.	3,61	1,004 موافق
25	تمكن الشبكات الداخلية من إعداد المشاريع والتوصل إلى الموارد المشتركة بين كل الموظفين.	3,74	0,872 موافق
المتوسط الإجمالي		3.744	0.548 موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات تراوح بين الموافق وموافق بشدة ومحاميد، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (3.74) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.548)، سجلنا في هذا المحور أكبر متوسطات في الفقرة (10) بمقدار (4.25) وانحراف معياري قدر بـ (0.642) وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب عاملين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتوظيف، كما أن إدارة مؤسسة تحدد مسؤوليات كل موظف ونطاق صلاحياته والتزاماته بدقة، ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نرى أن المؤسسة توفر برامج في مجال تكنولوجيا المعلومات تلبي الاحتياجات الإدارية اللازمة في العمل.

2- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: جودة الأداء الوظيفي

الجدول رقم (4-15): تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

رقم	الأسئلة (العبارات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
انجاز العمل في الوقت				
01	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في مؤسسة كوندور على إنجاز العمل في الوقت المحدد وتقليص الفوارق الزمنية.	4,06	0,839	موافق
02	تعلم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة في المساعدة على إنجاز الأعمال اليومية وتقديم الدعم المناسب.	3,93	0,714	موافق
03	يمتاز عمال المصالح التقنية بالقدرة على إنجاز المهام بسرعة واتقان.	3,92	0,734	موافق
04	تمتاز أجهزة الحاسوب المستعملة بمؤسسة كوندور على ميكرومعالجات متطورة تساهم في إنجاز المهام المطلوبة بسرعة.	3,58	1,112	موافق
05	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في مؤسسة كوندور على	3,81	0,800	موافق

الاستجابة الفورية للأوامر المطلوبة من الموظفين.			
الإبداع والابتكار			
06	تسعى المؤسسة إلى ابتكار خدمات تتماشى ورغبات الزبائن.	3,78	0,746
07	تأخذ المؤسسة بإهتمامات وأراء العاملين في عمليات الإبتكار والتطوير.	3,52	0,990
08	تعمل المؤسسة على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التقنية والإدارية.	3,99	0,674
09	تعتمد المؤسسة إلى توظيف كفاءات قادرة على إيجاد حلول إبداعية والمساهمة بابتكارات جديدة.	3,95	0,626
10	إعتماد المؤسسة إلى تنظيم دورات ومسابقات فكرية لتشجيع الابداع والابتكار بين الموظفين.	3,43	1,139
الإنتاجية			
11	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة.	3,83	1,006
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة إلى دفع الموظفين على الرفع من معدلات الإنتاج.	3,74	0,917
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على تقديم الموظف أكبر قدر من الخدمات للزبائن بنفس المستوى من الأداء.	3,73	0,802
14	توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة إمكانية إنجاز العديد من المهام في آن واحد.	3,96	0,737
15	تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداء العمال لوظائفهم بطريقة فعالة.	3,99	0,643
جودة الخدمات			
16	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في العمل من تحكم الموظفين في مهامهم بدقة.	3,93	0,700
17	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	3,94	0,708
18	تسعى المؤسسة إلى احترام وتطبيق معايير الجودة في تصميم وإنجاز مختلف منتجاتها.	4,03	0,846
19	تسهل عملية رقمنة الخدمات في تحسين المنتجات المقدمة للزبائن.	4,00	0,752
20	تتميز خدمات المؤسسة المقدمة بخصائص تتوافق مع رغبات الزبائن الرقمية.	3,81	0,787
بيئة العمل			
21	تميز المؤسسة بسعيها على توفير بيئة عمل محفزة ومناسبة تتماشى مع المعايير	3,74	0,960

			الدولية.	
موافق	0,832	3,79	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة على تحقيق أكثر أرياحية للموظفين في أماكن عملهم.	22
موافق	0,815	3,89	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة على التقليل من التعب وضغوط العمل.	23
موافق	1,065	3,41	تعمل الإدارة على توزيع مكافآت عادلة بين مختلف الموظفين.	24
موافق	0,892	3,65	تعزز الإدارة لدى موظفيها الشعور بالفخر والانتماء من خلال سياساتها.	25
موافق	0.449	3.81	المتوسط الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تتمركز في موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (3.81) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.449)، وسجلنا في هذا المحور أكبر متوسطات في الفقرة (01) بمقدار (4.06) وانحراف معياري قدر بـ (0.839)، وهذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في مؤسسة كوندور تساعد على إنجاز العمل في الوقت المحدد وتساهم في تقليص الفوارق الزمنية بالإضافة إلى المساهمة في الرفع من نسب ومعدلات الإنتاج بالمؤسسة، كما أنها تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتطوير بيئة العمل الداخلية ما يساعد على زيادة الاداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنقوم باختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو نفيها.

1- اختبار التوزيع الطبيعي :

تتمثل اعتدالية التوزيع في إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ، للقيام بهذا الاختبار تم استعمال اختبار كولمرغروف – سمرتوف والذي يعد من الاختبارات المعلمية للتوزيع الطبيعي .
والجدول الموالي يوضح النتائج التي أسفر عنها هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	العينة	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
الاستمارة ككل	50	100	0.085	0.069

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

اعتمادا على الجدول أعلاه والذي يبين نتائج الاختبار (saml k-s) للتوزيع الطبيعي أن نتيجة الاختبار للاستمارة ككل تقدر بـ (0.069) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

2- اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على إنجاز العمل في الوقت.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على إنجاز العمل في الوقت.

الجدول رقم (4-17): نتائج اختبار الفرضية الأولى

معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.620	0.384	61.061	99	0.000
معاملات			T	مستوي دلالة
a	b			
1.115	0.732		7.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (إنجاز العمل في الوقت)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي $R=0.620$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2=0.384$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 38.4% من تباين المتغير التابع، وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج، بحيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر في إنجاز العمل في الوقت بنسبة 38.4%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 61.6% تؤثر في إنجاز العمل في الوقت، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (61.061) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 99، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً، كما بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جداً وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (7.814) وهي أكبر من t الجدولية عند درجة الحرية 99 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من

0.05، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على انجاز العمل في الوقت.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.732) وقيمة معامل الانحدار (a) (1.115) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة، هذا يعني أن زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى انجاز العمل في الوقت المحدد بقيمة (0.732)، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_1=1.115+0.732x$

3- اختبار الفرضية الثانية:

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإنتاجية.

H_12 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإنتاجية.

الجدول رقم (4-18): نتائج اختبار الفرضية الثانية

معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.563	0.317	45.470	99	0.000
معاملات			T	مستوي دلالة
a	b			
1.192	0.678		6.743	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (الإنتاجية)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي $R=0.563$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2=0.317$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 31.7% من تباين المتغير التابع، وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج، بحيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر في الإنتاجية بنسبة 31.7%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 68.3% تؤثر في الإنتاجية، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (45.470) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 99، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جداً وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (6.743) وهي أكبر من t الجدولية عند درجة الحرية 99 وعند

مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإنتاجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.678) وقيمة معامل الانحدار (a) (1.192)، وبما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة، هذا يعني أن زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية بقيمة (0.678)، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_2=1.192+0.678x$.

4- اختبار الفرضية الثالثة

H_0 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإبداع والابتكار.

H_1 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإبداع والابتكار.

الجدول رقم (4-19): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.678	0.460	83.569	99	0.000
معاملات			T	مستوى دلالة
a	B			
0.867	0.795	9.142		0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (الإبداع والابتكار)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي $R=0.678$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2=0.460$ وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 46% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج، بحيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر في الإبداع والابتكار بنسبة 46%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 54% تؤثر في الإبداع والابتكار، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (83.569) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 99، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً، كما بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جداً وأن

النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (9.142) وهي أكبر من t الجدولية عند درجة الحرية 99 وعند مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإبداع والابتكار، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.795) وقيمة معامل الانحدار (a) (0.867)، وبما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع والابتكار بقيمة (0.867)، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط : $y_3=0.867+0.795x$.

5- اختبار الفرضية الرابعة:

$4H_0$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات.
 $4H_1$: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات.

الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.515	0.265	35.363	99	0.000
معاملات			T	مستوي دلالة
A	b			
1.756	0.583		5.947	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (جودة الخدمات)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي $R=0.515$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2=0.265$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 26.5% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج، بحيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر في جودة الخدمات بنسبة 26.5%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 73.5% تؤثر في جودة الخدمات، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (35.363) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 99، وهذا يدل على أن

النموذج دال إحصائياً، كما بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جداً وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (5.947) وهي أكبر من t الجدولية عند درجة الحرية 99 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.583) وقيمة معامل الانحدار (a) (1.756) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة، وهذا يعني أن زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمات بقيمة (0.583)، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_4=1.756+0.583x$.

6- اختبار الفرضية الخامسة:

$5H_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل.

$5H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل.

الجدول رقم (4-21): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.573	0.329	48.023	99	0.000
معاملات			T	مستوي دلالة
A	b			
1.008	0.717		6.930	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss27.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (بيئة العمل) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي $R=0.573$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2=0.329$ وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 32.9% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج، بحيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر في جودة الخدمات بنسبة 32.9%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 67.1% تؤثر في بيئة العمل، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (48.023) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة الحرية 99، وهذا يدل على أن النموذج دال

إحصائيا، كما بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (6.930) وهي أكبر من t الجدولية عند درجة الحرية 99 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.717) وقيمة معامل الانحدار (a) (1.008) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة وهذا يعني أن زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بقيمة (0.717) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_5=1.008+0.717x$.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بإنجاز الدراسة الميدانية حيث قمنا بزيارة ميدانية لمؤسسة كوندور إلكترونيكس تم خلالها زيارة مختلف الاقسام والوظائف داخل المؤسسة ما سمح لنا بالتعرف أكثر على المؤسسة وفهم طبيعة نشاطها بشكل أعمق من خلال مختلف الشروحات المقدمة والملاحظة المباشرة، كما قمنا بتحليل نتائج الدراسة المعتمدة على الاستبيان، وباستخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية المناسبة لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، لمعرفة وجود ومدى تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

حيث تم التوصل الى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) لتحسين إنجاز العمل في الوقت (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج - وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على انجاز العمل في الوقت.

وتم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) وزيادة الإنتاجية (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج -، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الانتاجية.

تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) والمتغير التابع (الابداع والابتكار) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج -، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الابداع والابتكار.

تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) والمتغير التابع (جودة

الخدمات) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج-، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات.

تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) والمتغير التابع (بيئة العمل) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج-، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل.

حيث يمكننا القول من خلال اجراء هذه الدراسة داخل مؤسسة كوندور الكترونيكس ببرج بوغريج وبناء على ما سبق التطرق له في هذا الجانب التطبيقي الى أن المؤسسة تتمكن من تحسين إنجاز العمل في الوقت المحدد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أنها تقوم بزيادة الانتاجية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتتمكن من تحقيق الابداع والابتكار من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المهام والانشطة، كما أن المؤسسة تتمكن من الحصول على جودة في الخدمات المقدمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة الى ما سبق تم التوصل الى تحسين بيئة العمل في المؤسسة من خلال الاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وهذا مجمل ما تناولناه في الفصل الرابع أما تفصيل النتائج تم تركه إلى الخاتمة.

الخاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال إجراء هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في العالم الحديث ألا وهو موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال القيام بتحليل أثر استخدامها في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في الجزائر، باعتبار أن هذا الموضوع يكتسي شيوعاً وأهمية بالغة في الدراسات العلمية والأكاديمية ويعد من بين المواضيع المتداولة في الإعلام بمختلف وسائله، بالنظر إلى اكتساح التكنولوجيا بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات والاتصال للحياة المعاصرة للفرد ما جعلها جزءاً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه، بحكم توظيفها في مختلف المجالات ومساهمتها الفعالة في خلق فرص عمل جديدة واكتشاف مجالات استثمار وتطوير في البنى التحتية والمدن والمرافق العامة واعتبارها جزءاً هاماً من الإستراتيجية التنموية المستدامة للشعوب

ومن خلال ما سبق يعتبر العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة وجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم. وعلاقة المورد البشري بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت محورية في العصر الحديث، خاصة مع تسارع التحول الرقمي في جميع القطاعات.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأنشطة الإدارية أداة استراتيجية لا غنى عنها في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص. كما تعتبر سمة من سمات التقدم ومعياراً من المعايير التي يعتمد عليها في تقييم المؤسسات الاقتصادية الخاصة فهي تسهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة، وتطوير المهارات الفردية والجماعية، وتسهيل التواصل، وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والابتكار. ومن خلال تبني هذه التكنولوجيا بشكل مدروس وتوفير البيئة الملائمة لاستخدامها، ولتحقيق ذلك يستوجب توفير بيئة عمل متطورة مرفوقة ببنية تحتية تكنولوجيا من خلال الاستثمار في هذا الجانب والذي يعتبر بدوره من أسس التسيير الفعال والناجح. يمكن للمؤسسات الخاصة أن ترتقي بأدائها المؤسسي وتنافسيتها في السوق، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وبناء على ما سبق قمنا بإسقاط الدراسة على مؤسسة كوندور الكترونيكس-برج بوعرييج، كما أبرزنا ضرورته للمؤسسة لما يعرفه قطاع صناعة الأجهزة والمعدات التكنولوجية من نمو وتسارع في التكنولوجيا، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في تقديم الخدمات في قطاع التكنولوجيات الحديثة في القطاع الخاص في الجزائر، من خلال دراستنا لهذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج والتوصيات والتي تمثلت فيما يلي:

1- النتائج:

أ- نتائج الإطار النظري:

- تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من المهام المنفذة والعمليات الإدارية والتقنية في المؤسسة.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين مستويات الأداء من خلال تقليل الوقت المبذول في العمل، نقل المعلومة بسرعة ودقة، التنفيذ الجيد والدقيق للمهام، الرقابة على العمليات الإدارية واكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زيادة تنافسية وقدرة المؤسسات على الصمود والاستمرار في الأسواق العالمية والمحلية على حد سواء.
- تتجلى أهمية مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدول.
- يعد مفهوم الأداء بأنه محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- يفسر الأداء بأنه عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات، وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين.
- التحسين عملية شاملة، لأن الجودة لا تتجزأ، فهو شامل لكل العناصر والمراحل والعمليات التي تتم بالمنظمة.
- يعد المورد البشري ثروة تمتلكها المنظمة ويجب المحافظة عليها واستثمارها بكافأ السبل والوسائل.
- حتى يكون تقييم الأداء فعالا ويحقق الأهداف المسطرة يجب توفر المعايير والمقاييس إضافة إلى البساطة والمرونة.

- تترتب عن تقييم الأداءات نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل، لهذا يجب إعطاؤها حقها من الأهمية والرفع من مصداقيتها.
- فتحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أفقا واسعة لإدخال أساليب وطرق عمل جديدة في وظائف المؤسسة.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ عليها في ظل المتغيرات المتسارعة للبيئة الاقتصادية الحالية.
- تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية ودعم مركزها التنافسي في السوق.
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زيادة كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي كما في بناء أنظمة رقابية معتمدة وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المؤسسة.
- للقطاع الخاص دور متنامي في الحد من البطالة وتهيئة فرص العمل ومنافسة القطاع العام في توفير السلع والخدمات، وزيادة الدخل القومي وتقليل الاعتماد على الواردات وزيادة الصادرات.
- يتضح دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية من خلال إسهاماته في إجمالي الناتج الإجمالي والدخل الفردي وكذا مساهمته في خلق القيمة المضافة.
- تسجيل تجاوب للموظفين في المؤسسة محل الدراسة للعمل واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطبقة في المؤسسة في إنجاز العمليات والمهام الوظيفية.
- يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة من تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

ب- نتائج الإطار التطبيقي:

- تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) لتحسين إنجاز العمل في الوقت (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوعرييج - ، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على إنجاز العمل في الوقت.

- تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) لزيادة الإنتاجية (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج-، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإنتاجية.

- تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) على الإبداع والابتكار (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس -برج بوغريج-، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على الإبداع والابتكار.

- تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) على جودة الخدمات (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج-، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على جودة الخدمات.

- تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي مباشر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المورد البشري، الأجهزة والمعدات التقنية، قواعد البيانات، البرمجيات والأنظمة، شبكات الإتصال) على بيئة العمل (المتغير التابع) لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوغريج-، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتغير "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" على بيئة العمل.

2- الاقتراحات والتوصيات:

- تنظيم دورات تكوينية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجميع الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس بصفة مستمرة.

- السعي لتوفير كل التكنولوجيات الحديثة واستعمالها بشكل موسع في التصميم والعمليات لتحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور الكترونيكس والإرتقاء به نحو الأفضل.
- تنمية المهارات والقدرات الفنية والتقنية للعاملين في مؤسسة كوندور الكترونيكس للتعامل بشكل جيد مع التكنولوجيا الحديثة.
- زيادة الاستثمارات التقنية وعقد الاتفاقيات مع الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا للإستفادة من خبراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والصناعات الالكترونية.
- إنشاء وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- يؤدي تحكم المورد البشري في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة معدلات الإنتاجية والتقليل من التكاليف في الإنتاج.
- إعطاء أهمية بالغة وألوية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وربطها بإستراتيجية المؤسسة.
- ضرورة إيجاد النصوص التشريعية والنصوص القانونية التي تتلاءم مع الأنشطة الاقتصادية التي لها علاقة مباشرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 2-غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 3 - نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 1 ، الجزائر .
د. رضا خلاصي ، مروج إدارة المعرفة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2016.
- 4- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.
- 5-رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، المحمدية، الجزائر، 2014.
- 6-سحبية جمعي، مجتمع المعلومات في توجهات الأبحاث الجامعية في الجزائر، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، 2016.
- 7- بوفلحة غيات ، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2016
- 8- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011،
- 9-نصر الدين عشوي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية وهران ، الجزائر
- 10-محمد جاسم شعبان ،محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 11-عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، 2014
- 12-أسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم،الدويرة، الجزائر، 2017،
- 13- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها(1)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2008
- 14- محمد عبد العالي النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
- 15- سحبية جمعي، مجتمع المعلومات في توجهات الأبحاث الجامعية في الجزائر،مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، 2016.
- 16- فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 17-منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 2014.

- 18- مريزق عدمان، تسيير الموارد البشرية-دراسة حالات، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المحمدية، الجزائر، 2013.
- 19- سلسلة المميزون الإدارية، تقييم الأداء، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2007.
20. أحمد أبو السعود محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
21. عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
- 22- هارون منصر، تكنولوجيا الاتصال الحديثة المسائل النظرية والتطبيقية، دار الأملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 23- شوقي العلوي، رهانات الانترنت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006.
- 24- حمال سالمي، النانو - تكنولوجيا واقتصاديات الثورة الإلكترونية، منشورات الوطن اليوم، العلمة، سطيف، 2017.
- 25- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2016.
- 26- بن جبل لوئيس، تسيير الموارد البشرية، دار النشر - جيطلي، برج بوغريج، الجزائر، 2015.
- 27- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
- 28- سامي سمير جورجي، الوجيه في إدارة العمليات والتكنولوجيا، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 2009.
- 29- محمد صبحي آق بيق، إدارة رأس المال البشري كيف تحول موظفيك الى خلية نحل، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2016.
- 30- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 31- سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2019.
- 32- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
- 33- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
34. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، عمان، ط2015، ص1، 18.
- II. المجالات والدوريات العلمية:**
- 34- د.قربصي سارة ، استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد الثاني، جوان 2019.

- 35- مزياي حنان، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية بالمؤسسات، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 04، سبتمبر 2015، ص 240.
- 36- بلحاج حبيبة و بوغازي فريدة، فعالية التدريب الالكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10 ديسمبر 2018.
- 37- إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، جامعة عباس لغرور، خنشلة، جوان 2018
- 38- بودلال علي، مسعودي عبد الكريم، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014
- 39- شريط عابد، بن الحاج جلول ياسين، دور القطاع الخاص في دعم التنمية الاقتصادية المحلية دراسة حالة الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6، العدد 10، ص 229-256.
- 40- مولاي لخضر عبد الرزاق، بونوة شعيب، دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، ص 146-147.
- 41- إبراهيم جودة، حسن توفيق، نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وأثرها على فاعلية الدائرة في الأردن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09 ديسمبر 2015.
- 42- حسين شنيبي، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة 2000 - 2010 دراسة مقارنة، مجلة الباحث، عدد 09/2011.
- 43- نبار ربيحة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 7، عدد 2، 2018.
- 44- فضيلة لعقاقة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير النشاط السياحي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 01، 2015.
- 45- مراد كواشي، توفيق حناشي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التشغيلي لإدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018.
- 46- طاري عبد القادر، قصاص زكية، بن زيدان حاج، تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات العمومية من خلال الترقية حالة مديرية الحماية المدنية بمستغانم، المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمت، المجلد 05، العدد 02 سبتمبر، 2018.
47. غوتي محمد، صوار يوسف، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد جودة الاداء باستخدام الانحدار الجزئي المتقدم - دراسة حالة قطاع الاتصال بالجزائر -، مجلة الاقتصاد والمناجمت، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 187-209.

48. مزياي حنان، شليل عبد اللطيف، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية بالمؤسسات، واقع تطبيق البرنامج الحاسوبي ERP X³ وإنجاز مختلف الأنشطة بمؤسسة CHIALI TUBES بسيدي بلعباس، مجلة دفاتر بواذكس، العدد رقم 04، سبتمبر 2015، ص 238-259، ص 241.

III. الرسائل والاطروحات:

49- مشعلي بلال (2018): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالمة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة باجي مختار - عنابة.

IV. الملتقيات، الندوات والدورات التدريبية:

50- بنون خير الدين، بيطاط نور الدين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، يومي 23 و 24 أبريل 2018، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله الجزائر.

51- عمامرة كريم وآخرون، تطوير الإدارة الإلكترونية من خلال: إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل نظام المعلومات، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2021، الجزائر، ص 59-73.

52- منذر صبحي عبد الله السقا، عبد الرحمان محمد عبد الله حمدي، أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 7، العدد 3 سبتمبر 2023، ص 27-66.

53- عبديش صونية، علواش كهينة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي دراسة مسحية على عينة من أساتذة قسم علوم الاعلام كلية علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر3، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 505-517، ص 511.

V. المواقع الإلكترونية:

54 - <https://rouwwad.com/>

55- www.wearesocial.com

56- www.ons.dz

57 - <https://sorbonnetraining.com>

58- <https://hbrarabic.com>

59 - <https://www.guru99.com>

60 – <https://www.sloneek.com>

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية

a.les ouvrages

61-Khelassi Réda, MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINE, EDITIONS HOUMA, Alger,2010.

62-patrick Gilbert, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, Hibr editions, Beni-Messous, Alger, 2013.

63-Ghesjghoudj Elhadi, Le management théorie et pratique, office des publication universitaire, Ben-aknoun – Alger,2012.

64-Michael Armstrong, Strategic human resource management a guide to action, 3 rd edition, Kogan page, 2006.

65- Michael Armstrong,human resource management practice, 10th Edition, Kogan page, poiladelphia, USA,2005.

66-Francoise Kerlan, Guide pour la GPEC, EYROLLES Edition d'organisation, troisième Edition, paris,France,2007.

67-Christopher mabey, denise skinner, timothy clark, Experiencing human resource management, SAGE Publication, London, UK,1998.

68-Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, , EYROLLES Editiond'organisation, paris, France, 2009.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان

في إطار متطلبات إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص " تسيير الموارد البشرية " بعنوان: "أثر استخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في الجزائر

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور **condor**"

نرجو من سيادتكم الإجابة عن اسئلة هذا الاستبيان بما يناسب، الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر

عن إجابتك، وليكن في علمكم أننا نسعى من خلال إجابتكم بالاستفادة منها في الغرض العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتور:

*ودان بوعبدالله

من إعداد الطالب :

*الياس عبد الفتاح مشيكل

قائمة المراجع

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس

ذكر انثى

2- الفئة العمرية

من 20الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة

اكتر من 50 سنة

3- الحالة العائلية

اعزب (عزباء) متزوج(ة) مطل ارمل(ة)

4- المستوى الوظيفي

اطار عون تحكم عامل تنفيذي رئيس مصلحة

نائب رئيس مصلحة

5- المؤهل العلمي

جامعي تقني سامي تقني

6- الخبرة المهنية

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكتر من 10 سنوات

درجة الموافقة						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					1. تستقطب المؤسسة عاملين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للتوظيف.	البعد الأول : المورد البشري
					2. تحدد الإدارة مسؤوليات كل موظف و نطاق الصلاحيات والالتزامات بدقة.	
					3. تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مختلف المجالات للعاملين في قطاع التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وزيادة الخبرة.	
					4. تقدم المؤسسة حوافر مالية كبيرة للموظفين في مختلف المجالات التقنية والإدارية.	
					5. يحدد موظفو قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشكلات التقنية ويحلونها بدقة متناهية.	
					6. تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بعدد كافٍ من أجهزة الاتصال.	البعد الثاني : الأجهزة والمعدات التقنية
					7. تعد أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في المؤسسة من بين الأفضل من حيث الأداء التكنولوجي.	
					8. توفر المؤسسة الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة للموظفين في مختلف الإدارات.	
					9. تسعى المؤسسة إلى الحصول باستمرار على المعدات التقنية المتطورة و الحديثة.	
					10. توفر المؤسسة لموظفيها عدد كافي ومنتطور من أجهزة النسخ والطبع.	
					11. تعمل المؤسسة على تحديث بياناتها باستمرار لتلبية احتياجات العمال.	البعد الثالث : قواعد البيانات
					12. تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة.	
					13. تمتاز قواعد البيانات في المؤسسة بالسرية والأمان.	
					14. تمتلك المؤسسة ربط تقني بقواعد البيانات بين جميع فروعها عبر التراب الوطني يسهل وصول العمال لها.	
					15. تمتاز قواعد البيانات في المؤسسة بالقدرة العالية على التخزين.	
					16. تلي برامج نظام المعلومات الادارية المتاحة في المؤسسة احتياجات العمل المطلوبة.	البعد الرابع : البرمجيات والأنظمة
					17. يمكن تعديل البرامج المستخدمة في نظام المعلومات وتطويرها بسهولة حسب الاحتياجات.	
					18. تتلاءم البرامج المستخدمة في النظام مع احتياجات معالجة المعلومات.	

					19. تمتاز البرامج المستخدمة في المؤسسة بالسهولة والوضوح.	البعد الخامس: شبكات الاتصال
					20. تعتبر الواجهات الرسومية المستخدمة في برمجيات وأنظمة المؤسسة متطورة وجذابة للموظفين فيها.	
					21. تتوفر المؤسسة على شبكة الأنترانت داخليا بين مختلف المصالح والفروع.	
					22. تمتاز شبكة الاتصال الداخلية (الأنترانت) بالمرونة والامان.	
					23. تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.	
					24. تساهم شبكات الاتصال بالمؤسسة من توفير خدمات متعددة ومختلفة للموظفين.	
					25. تمكن الشبكات الداخلية من إعداد المشاريع والتوصل الى الموارد المشتركة بين كل الموظفين.	

المتغير الثاني : الأداء الوظيفي

درجة الموافقة						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					26. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في مؤسسة كوندور على إنجاز العمل في الوقت المحدد وتقليص الفوارق الزمنية.	البعد الأول: إنجاز العمل في الوقت
					27. تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة في المساعدة على إنجاز الأعمال اليومية وتقديم الدعم المناسب.	
					28. يمتاز عمال المصالح التقنية بالقدرة على إنجاز المهام بسرعة واتقان.	
					29. تمتاز أجهزة الحاسوب المستعملة بمؤسسة كوندور على ميكرو معالجات متطورة تساهم في إنجاز المهام المطلوبة بسرعة.	
					30. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في مؤسسة كوندور على الاستجابة الفورية للأوامر المطلوبة من الموظفين.	
					31. تسعى المؤسسة إلى ابتكار خدمات تتماشى ورغبات الزبائن.	البعد الثاني : الإبداع والابتكار
					32. تأخذ المؤسسة بإهتمامات وآراء العاملين في عمليات الابتكار والتطوير.	
					33. تعمل المؤسسة على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التقنية والإدارية.	
					34. تعتمد المؤسسة الى توظيف كفاءات قادرة على إيجاد حلول إبداعية والمساهمة بابتكارات جديدة.	
					35. تعتمد المؤسسة إلى تنظيم دورات ومسابقات فكرية	

					لتشجيع الابداع والابتكار بين الموظفين.	
					36. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة.	البعد الثالث : الانتاجية
					37. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة الى دفع الموظفين على الرفع من معدلات الانتاج.	
					38. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة الموظف على تقديم أكبر قدر من الخدمات للزبائن بنفس المستوى من الأداء.	
					39. توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة إمكانية إنجاز العديد من المهام في آن واحد.	
					40. تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداء العمال لوظائفهم بطريقة فعالة.	
					41. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في العمل من تحكم الموظفين في مهامهم بدقة.	
					42. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	البعد الرابع: جودة الخدمات
					43. تسعى المؤسسة الى احترام وتطبيق معايير الجودة في تصميم وإنجاز مختلف منتجاتها.	
					44. تسهل عملية رقمنة الخدمات في تحسين المنتجات المقدمة للزبائن.	
					45. تتميز خدمات المؤسسة المقدمة بخصائص تتوافق مع رغبات الزبائن الرقمية.	
					46. تميز المؤسسة بسعيها على توفير بيئة عمل محفزة ومناسبة تتماشى مع المعايير الدولية.	
					47. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على تحقيق أكثر أرباحية للموظفين في أماكن عملهم.	البعد الخامس : بيئة العمل
					48. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على التقليل من التعب وضغوط العمل.	
					49. تعمل الإدارة على توزيع مكافآت عادلة بين مختلف الموظفين.	
					50. تعزز الإدارة لدى موظفيها الشعور بالفخر والانتماء من خلال سياساتها.	

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ... الباحث: إلياس عبد الفتاح مشيكل

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الرقم	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم	مؤسسة الانتماء
01	أستاذ محاضر أ	د. وسيلة سعود	جامعة البويرة
02	أستاذ تعليم العالي	أ.د. صفراني عائشة	جامعة الأغواط
03	استاذة محاضرة ا	د.نميش خديجة	المركز الجامعي مغنية
04	أستاذ محاضر أ	د.جخيوة الطاهر	المركز الجامعي أفلو
05	أستاذ محاضر أ	د. عبيد فريد	المركز الجامعي أفلو

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	50

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	5

Statistiques

Valide	N	Manquant	Moyenne	Ecart type
--------	---	----------	---------	------------

Q1	100	0	4,45	,642
Q2	100	0	4,23	,694
Q3	100	0	4,05	,744
Q4	100	0	3,21	1,166
Q5	100	0	3,63	,906

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q6	100	0	3,68	1,024
Q7	100	0	653,	1,104
Q8	100	0	3,39	1,053
Q9	100	0	3,71	844,
Q10	100	0	3,78	799,

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q11	100	0	3,92	861,
Q12	100	0	4,01	893,
Q13	100	0	4,02	778,
Q14	100	0	3,74	1,001
Q15	100	0	3,81	1,002

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		

Q16	100	0	4,15	702,
Q17	100	0	3,58	794,
Q18	100	0	3,94	736,
Q19	100	0	3,88	832,
Q20	100	0	3,52	882,

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q21	100	0	3,42	1,335
Q22	100	0	3,41	1,357
Q23	100	0	3,43	1,257
Q24	100	0	3,61	1,004
Q25	100	0	3,74	872,

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q1	100	0	4,06	,839
Q2	100	0	3,93	,714
Q3	100	0	3,92	,734
Q4	100	0	3,58	1,112
Q5	100	0	3,81	,800

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q6	100	0	3,78	746,
Q7	100	0	523,	990,
Q8	100	0	3,99	674,
Q9	100	0	3,95	626,
Q10	100	0	3,43	1391,

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q11	100	0	3,83	0061,
Q12	100	0	3,74	917,
Q13	100	0	3,73	802,
Q14	100	0	3,96	737,
Q15	100	0	3,99	643,

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q16	100	0	3,93	700,
Q17	100	0	3,94	708,
Q18	100	0	4,03	846,
Q19	100	0	4,00	752,
Q20	100	0	3,81	787,

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q21	100	0	3,74	960,
Q22	100	0	3.79	832,
Q23	100	0	3,89	815,
Q24	100	0	3,41	1,065
Q25	100	0	3,65	892,

الجنس

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		ذكر	90	90,0	90,0
	أنثى	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

العمر

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		من 20 الى 30 سنة	34	34,0	34,0
	من 31 الى 40 سنة	49	49,0	49,0	83,0
	من 41 الى 50 سنة	16	16,0	16,0	99,0
	أكثر من 50 سنة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	34	34,0	34,0	34,0
	متزوج	64	64,0	64,0	98,0
	مطلق	1	1,0	1,0	99,0
	أرمل	1	1,0	1,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	42	42,0	42,0	42,0
	عون تحكم	25	25,0	25,0	67,0
	عامل تنفيذي	14	14,0	14,0	81,0
	رئيس مصلحة	15	15,0	15,0	96,0
	نائب رئيس مصلحة	4	4,0	4,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	54	54,0	54,0	54,0
	تقني سامي	37	37,0	37,0	91,0
	تقني	9	9,0	9,0	100,0
Total		70	100,0	100,0	

المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	28	28,0	28,0	28,0
	من 5 الى 10 سنوات	45	45,0	45,0	73,0
	أكثر من 10 سنوات	27	27,0	27,0	100,0
Total		70	100,0	100,0	

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov^a

	Statistic	df	.Sig
z	.085.	100	.069.

a. Lilliefors Significance Correction

Statistics

		x	y
N	Valid	100	100
	Missing	0	0
Mean		3.74400	3.8140
Std. Deviation		.54801	.44903

معامل الارتباط والتحديد للمتغير الأول		
Modèle	R	R-deux
1	,620a	,384

F	Sig.
61,061	,000b

Modèle		B		
1	(Constante)	1,115	5,024	,000
	x1	,732	7,814	,000
a. Variable dépendante : Y				
معامل الارتباط والتحديد للمتغير الثاني				
Modèle	R	R-deux		
2	a563,	317,		

F	.Sig
45,470	b000,

Modèle		B		
2	(Constante)	1,192	4,069	000,
	X2	678,	6,743	000,
a. Variable dépendante : Y				

معامل الارتباط والتحديد للمتغير الثالث		
Modèle	R	R-deux

3	a678,	460,

F	.Sig
83,569	b000,

Modèle				
	B			
3	(Constante)	867,	7,012	000,
	X3	795,	9,142	000,
a. Variable dépendante : Y				

معامل الارتباط والتحديد للمتغير الرابع		
Modèle	R	R-deux
4	a515,	265,

F	.Sig
35,363	b000,

Modèle				
	B			

4	(Constante)	1,756	3,017	000,
	X4	583,	5,947	000,
a. Variable dépendante : Y				

معامل الارتباط والتحديد للمتغير الخامس		
Modèle	R	R-deux
5	a573,	329,

F	.Sig
48,023	b000,

Modèle		B		
5	(Constante)	1,008	4,020	000,
	X5	717,	6,930	000,
a. Variable dépendante : Y				