

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة المغير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

أ-السبتي وسيلة

إعداد الطالب(ة):

باوية الطيب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عديسة شهرة	استاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي وسيلة	استاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جودي لبنى	استاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿...وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وأخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر الجزيل وأسعى عبارات التقدير إلى الأستاذة المشرفة

"سبتي وسييلة"

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام وعمال كلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم التسيير

ولا ننسى ان نشكر جميع موظفين الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "المغير"

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بخالص التحيات وأطيب الأمنيات

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين أداء المورد البشري"، نسبة للدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المغير، وهذا من خلال إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة وكذلك التقنيات والأجهزة المتوفرة لديها والمستعملة. بينت هذه المساهمة المتواضعة النتائج الايجابية فضلا عن إظهار أهمية و دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء وخدمات الم وارد البشرية في المؤسسة. **الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، أداء الموارد البشرية، الخدمات، الاتصال .

Résumé

Cette étude visait à identifier «**le rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration de la performance de la ressource humaine**». Selon l'étude appliquée d'Algérie Télécom et de l'Agence de El Meghaier, et ceci en mettant en évidence l'importance des technologies de l'information pour l'organisation ainsi que les technologies et les dispositifs dont elle dispose et utilisés. Cette modeste contribution a donné des résultats positifs ainsi que la démonstration de l'importance et du rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration des performances et des services des ressources humaines dans l'organisation.

Mots clés: technologie de l'information, performance des ressources humaines, services, communication.

فهرس

المحتويات

	شكر وتقدير
	ملخص
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الاشكال
أ-ث	مقدمة
الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري	
2	تمهيد
المبحث الاول: مدخل نظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	
6-3	المطلب الاول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات واتصال وتطورها
10-6	المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المطلب الثالث: اهمية واثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال
14-12	المطلب الرابع: اسباب ومشاكل تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال
المبحث الثاني: ادارة المورد البشري	
16-15	المطلب الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
18-17	المطلب الثاني: اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية
23-19	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
24-23	المطلب الرابع: المهام ودور إدارة الموارد البشرية
المبحث الثالث: تقييم الاداء الموارد البشرية	
25	المطلب الاول: ماهية الأداء
26	المطلب الثاني: تقييم الأداء المورد البشري
28-27	المطلب الثالث: اهمية واهداف تقييم الاداء المورد البشري
36-28	المطلب الرابع: طرق ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"	

فهرس المحتويات

39	تمهيد
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر	
40	المطلب الأول: تقديم اتصالات الجزائر
41	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر
المبحث الثاني: تقديم وكالة تجارية "فرع المغير"	
43	المطلب الاول: تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
46-45	المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	
47	المطلب الاول: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
48	المطلب الثاني: التدريب المورد البشري علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر
49-48	المطلب الثالث: اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
50	نتائج الدراسة
51	خلاصة الفصل
54-53	خاتمة
57-56	قائمة المراجع

فهرس

الاشكال

12	الشكل رقم 1: يوضح تغيرات من القاعدة الى القاعدة الحديثة
17	الشكل رقم 2: يوضح موقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
20	الشكل رقم 3: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
22	الشكل رقم 4: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية
29	الشكل رقم 5: مثال على طريقة التوزيع الاجباري
33	الشكل رقم 6: مثال على طريقة التدرج البياني
34	الشكل رقم 7: قائمة الاختيار
42	الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمديرية العامة لاتصالات الجزائر
44	الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر وكالة المغير

المقدمة

مقدمة

قد أسدل واقع العولمة الذي نعيشه الستار على ولادة مشهد عالمي جديد، يقوم على تطوير و إنتاج النظم المعرفية، التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، واعتبار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المحرك الأساسي و صانع القرار الأخير، فكان لا بد للدول من تمهيد تربتها لاستقبال بذور هذ العولمة ، والاستفادة القصوى من مزاياها. وهو حال كل مؤسسة إذ صار لا بد لها من التشرب بآثار العولمة و تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيات الجديدة كأداة لتحسين القدرات الإدارية، تبسيط و تسهيل الإجراءات و كذا تطوير الأداء البشري.

حيث أصبح لهذه التكنولوجيا أهمية ودور في المؤسسة بشكل عام وعلى تحسين أداء المورد البشري بشكل خاص حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة المعاصرة، وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل النظم الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأمثل للمعلومة، بما ينجر عنها من : سرعة تأدية المهام، توفير الوقت، رفع كميات الإنتاج،... وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الآثار التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في جانب من أهم جوانب الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية، وبهذا تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

❖ ما هو دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

انطلاقا من الاشكالية نستنتج الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ✓ ما هي أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال واسباب ومشاكل تبنيها داخل المؤسسة؟
- ✓ فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية وما هي وظائفها؟
- ✓ كيف يمكن للمورد البشري استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ✓ كيف يتم تقييم أداء الموارد البشرية؟

❖ الفرضيات

تتمثل الفرضية الرئيسية في:

- لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة. وتتبع من هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية:
- التكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تقنية تعتمد على أنظمة المعلومات المحوسبة.
- لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية بالغة في المؤسسة.
- ادارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين.
- يمكن للمورد البشري من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة من خلال وظائفه.
- يتم تقييم اداء الموارد البشرية من خلال النتائج النهائية للمؤسسة.

❖ أهداف الدراسة:

- السعي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق حملة من الاهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- الاجابة عن الاشكالية وتساؤلات الفرعية، واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها.
 - محاولة ابراز اهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - معرفة مدى اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير اداء الموارد البشرية.
 - التعرف على مدى فاعلية الموارد البشرية بالمؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

❖ اهمية الدراسة:

تظهر اهمية الدراسة من خلال حداثة الموضوع، حيث من المهم التعرف على واقع المؤسسات محليا ومستواها ومدى وعي مسيريتها بدور هذه التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها المختلفة بهدف تحسين ادائها.

❖ حدود الدراسة:

من خلال هذه الدراسة قمنا بمعالجة الموضوع في حدود زمنية ومكانية واضحة كما يلي:

الحدود الزمنية: تمت الدراسة هذه المذكرة خلال فترة من فيفري الى نهاية مارس

الحدود المكانية: تمت دراسة الموضوع في مؤسسة اتصالات الجزائر

❖ اسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار هذا الموضوع لم يكن عشوائياً، بل كان نتيجة لعدة اسباب نذكرها في نقاط الآتية:

- موضوع الدراسة في مجال التخصص.
- موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اهتماماتنا البحثية.
- تسارع أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة في كل دول العالم.
- اظهر دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري.

❖ المنهج المتبع في هذا الدراسة:

من أجل الاجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

❖ صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات من ابرزها ما يلي:

- الظروف الصحية التي واجهت الجزائر والعالم من وباء كورونا الذي أعاق علينا استخدام المكتبة وحتى مقابلة الاستاذ المشرف
- كما واجهتنا بعض الصعوبات في مؤسسة محل الدراسة

❖ الدراسات السابقة:

تتشارك هذه الدراسات مع دراستنا في المتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودراسة مدى تأثيرها على المتغيرات الأخرى.

الدراسة الاولى: شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقلة، 2008.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة تقييم كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص

تكنولوجيا المرتبطة بالإنترنت من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومعرفة أثر هذه التكنولوجيا على

مستويات الأداء هذه المؤسسات المعينة من خلال عدة مؤشرات. واستنتج هذا الباحث بأن أغلب المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة تستخدم وسائل الاتصال مثل: هاتف الثابت، الفاكس، والبريد الالكتروني بمستويات مرتفعة، وتم

التوصل أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر على أداء المؤسسات، اذ تعمل هذه التكنولوجيا على تخفيض

مقدمة

التكاليف والاتصال وسهولة التبادل المعلومات، والحصول عليها والتنسيق بين الاقسام، ورفع من جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن.

الدراسة الثانية: توامي يعقوب، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر، جامعة ورقلة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء المالي، وكان الهدف الرئيسي للدراسة بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي لمجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP وذلك من خلال بيان أثرها على الربحية وهيكل رأس المال. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على بعض مؤشرات الأداء المالي، وفي ضوء هذه النتائج قد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها قيام المؤسسة بمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة و المتطورة في العالم ، وكذا التعريف بمفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وأهميتها وفوائدها ومجالات استخدامها.

❖ هيكل الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين الفصل الاول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المورد البشري مقسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: مدخل نظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: ادارة المورد البشري

المبحث الثالث: تقييم الاداء الموارد البشرية

اما الفصل الثاني المعنون ب: الفصل الثاني دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير" مقسم إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تقديم وكالة تجارية "فرع المغير"

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

الفصل الاول:

دور تكنولوجيا المعلومات
والاتصال على تحسين اداء
المورد البشري

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

تمهيد:

يعيش العالم متغيرات في شتى المجالات الاقتصادية والثقافية والسياسية وتكنولوجية، في بيئة تتميز بسرعة التغير الدائم والمستمر والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لهذا تسعى المؤسسات اليوم إلى امتلاك لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وموارد البشرية لأنهما يعتبران أساس كل تطور حاصل في ماضي وسيحصل في مستقبل واصبح من الضروريات الواجب الحصول عليها في عصرنا هذا.

في هذا الفصل نحاول التطرق لبعض المفاهيم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية، ولهذا الغرض قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث بعناوين:

المبحث الاول: مدخل نظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: ادارة المورد البشري.

المبحث الثالث: تقييم الاداء الموارد البشرية.

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

المبحث الاول: مدخل نظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أصبح الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات من الأمور الحيوية لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الذي يتسم اليوم بالتغير السريع والمنافسة العالية، كذلك يعد استخدام هذه التكنولوجيا أحد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات اليوم. فإذا كانت أي مؤسسة تبحث عن الميزة التنافسية، عندئذ يكون المطلب الرئيس هو فهم الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية التوصل لأفضل استخدام لهذه التكنولوجيا.

المطلب الاول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطورها :

الفرع الاول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المصطلحات الشائعة الاستخدام في الوقت الحاضر، وله مدلولات علمية مختلفة، لذلك نقدم هنا بعض التعاريف :

- التعريف الاول: هي تقنية المعلومات المعتمدة على أنظمة المعلومات المحوسبة ، فهي قوة رئيسة للتغييرين التنظيمي والاداري، وأداتها في اتخاذ القرارات، وتصميم الهياكل الإدارية، ومهمات العمل الوظيفي في مختلف المنظمات ذات نشاط عالمي (هشام فوزي و جليل كاظم ، 2012، صفحة 20).
- التعريف الثاني: هي استخدام تكنولوجيا الحديثة، التي تساهم في النقاط البيانات وتخزينها واسترجاعها وإعادة بثها إلى الجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين (وصفي، 2011، صفحة 33).
- التعريف الثالث: هي المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال والشبكات وإدارة القواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب (بوعقال، 2016، صفحة 10).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

• التعريف الرابع: هو أنظمة بالغة الدقة تتكون من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبت ونقل المعلومات بجميع اشكالها، وهي تعني استخدام المعلومات التي هي من صنع الإنسان وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب وتكنولوجيا الأخرى للحصول على المعلومات تحل مشكل النظم والارتقاء بخدمات المعلومات التي فد يعجز الإنسان عن تقديمها بالطرق التقليدية خصوصا في المجتمعات ذات الكم الكبير والضخم من المعلومات يفقد السيطرة على معالجتها بالشكل السريع والدقيق إلا بواسطة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تخدم مجالات عدة مثل الأبحاث العلمية والاعمال والمال والاقتصاد (شرايبي ، 2007، صفحة 9).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعرف على انها: وسيلة يلجأ إليها الأفراد والمنظمات لبلوغ أهدافهم بأسرع وأيسر طرق في العمل وليست غاية بحد ذاتها، إذ أنها تركز بشكل كبير على استخدام تقنيات الحاسوب والبرمجيات.

وفي هذا الإطار فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر الإمكانية المفضلة من أجل تحقيق مثل هذا الهدف وعليه وكما في نظر الباحثين فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد الوظيفة الأساسية الحديثة للمنظمات (بوعقال، 2016، صفحة 10).

الفرع الثاني: نشأة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مرت بمراحل تاريخية متشعبة ولكنها مترابطة ومن الممكن أن تحصر بخمس مراحل ، الأولى والثانية منها قديمة بقدم وجود الإنسان نذكرها من باب أن التكنولوجيا كما مر بنا هي تطويع القوى لمصلحة البشر ، ولكن ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع حقيقة كان مع عقد الأربعينات وبداية الخمسينات منا لقرن الماضي ، مع ظهور الحواسيب والهواتف النقالة وشبكات الانترنت على نطاق تجاري كبير ، وهكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات قد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها فيما يلي :

✓ **المرحلة الأولى :** وتتمثل في اختراع الكتابة السومرية أولا أو الكتابة المسمارية ثم الكتابة التصويرية ثم مختلف الأنواع الأخرى.

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

✓ **المرحلة الثانية:** وتتمثل في اختراع الطباعة ابتداء من الحجرية الثابتة ثم الحروف المكانية الثابتة ثم بعد ذلك الباعة معدنية متحركة.

✓ **المرحلة الثالثة:** وتتمثل بثورة المعلومات ، ابتداء من اختراع الطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية ، واختراع الحاسوب وصولا إلى إنشاء الشبكات المعلوماتية .

✓ **المرحلة الرابعة:** وتمتد من أوائل محاولات بناء الحاسوب الأجيال الأولى للحاسبات ، وبدايات عمليات تناقل المعلومات عبر الأقمار الاصطناعية ، والجيل الثاني للحاسبات ، ومرحل مخرجات الحواسيب الصغيرة .

✓ **المرحلة الخامسة المرحلة الحديثة للتطورات التكنولوجية:** وتنقسم هذه المرحلة في الحقيقة إلى ثلاث أقسام توصف جميعها بمرحلة الحدثة وهي:

○ **مرحلة تبدأ بالجيل الرابع للحاسبات:** وتتميز بالتطور الكبير في المكونات المادية والبرمجيات او المعالجات المصغرة micro processors ونظم البحث بالاتصال المباشر .

○ **المرحلة تبدأ بالجيل الخامس للحاسبات:** والذي يتميز بظهور الحاسبات المصغرة، ونظم الأقراص المكتتزة compact disk فضلا عن ظهور الانترنت، وغيرها من التطورات. ويمكن إجمال ملامح تكنولوجيا المعلومات منذ التركيز القوي عليها في الأدبيات الفكرية والإدارية أي من الفترة الممتدة ما بين 1950 حتى وقتنا الحالي إلى ما يلي:

1. **الفترة من 1950 - 1960:** إذ تميزت بظهور الحاسبات الآلية وظهور الطباعة بأنواعها المختلفة

وتطوراتها ، كما تمتاز بسرعة عالية في معالجة وتشغيل البيانات ، ولكنها لم تحض بالاهتمام الكبير في أعمال المنظمات بسبب ارتفاع تكاليفها ، فضلا عن قلة الموارد البشرية المتخصصة فيها ، وكذا محدودية البرامج التطبيقية .

2. **الفترة من 1970 - 1980:** تميزت بسرعة الحواسيب وزيادة إمكانياتها ، إذ ظهرت نظم التشغيل وأنظمة

معالجة المعلومات ، واهتمام منظمات الأعمال بها ، وظهور نظم المعلومات الإدارية التي ساعدت على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج و الجودة و القدرة والإمكانيات الكبيرة في التنافس (إيمان و هيثم ، 2004، صفحة 118).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

3. الفترة من 1980 - 1995: إذ تطورت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير. واعتمدت على الشبكات المحلية و أنظمة الاتصالات التي ساعدت في تبادل المعلومات بين المعنيين.
4. الفترة من 1995 إلى الآن: تطورت التكنولوجيا المعلوماتية في هذه المدة وخاصة في مجال الأجهزة والبرمجيات ونظم الاتصالات والشبكات ، وامتدت تطبيقات الحاسوب إلى تحليل المشاكل ووضع الحلول والتطبيقات المعقدة كنظم دعم والقرار، ونظم المعلومات التنفيذية والنظم الخبيرة والشبكات العصبية الصناعية وتطبيقات التصنيع المتكامل حاسوبيا ... (يللي ، 2011، الصفحات 20-21).

المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يمكن اعتبار أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تشمل العناصر الآتية : الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والاتصالات ونظم التشغيل والمستشارين والإنترنت ، وبناء على ذلك فإن عناصر البنية التحتية التي تم الاهتمام بها في هذه الدراسة هي : الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والاتصالات والعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات . وهي شاملة لجميع العناصر المبينة أعلاه، حيث تم توحيد البرمجيات ونظم التشغيل في متغير واحد هو البرمجيات، والإنترنت مع الشبكات، كما تم التعبير عن المستشارين بالعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي توضيح لكل منها :

اولا: الأجهزة Hardware :

هي الكيان المادي الصلب والتي تشتمل على الحواسيب والأجهزة الملحقة بها، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي وحدات الإدخال والمعالجة اخراج والتي تقوم بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمات ويعرفها توماس وكاتس على أنها المكونات المادية التي تشمل مجموعها الحاسوب وبذلك فإن الأجهزة تتكون من حواسيب بأنواعها ومكوناتها الفرعية. أما مكونات الحاسوب فهي تشمل العناصر التالية:

1. أجهزة الإدخال: تعمل اجهزة الإدخال علي النقاط البيانات وتحويلها إلى شكل الكتروني لإدخالها إلى نظام الحاسوب

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

2. وحدة المعالجة الرئيسية:

وهي التي تعمل على معالجة البيانات الخام لتحويلها إلى شكل أكثر فائدة، كما تقوم بعملية الرقابة على باقي الأجزاء الأخرى في نظام الحاسوب ، والتنسيق بين جميع العمليات التي تتم فيه .

3. أجهزة التخزين الرئيسية و الثانوية:

تقوم وحدة التخزين الرئيسية بعملية التخزين المؤقت للبيانات والتعليمات خلال عملية المعالجة . أما أجهزة

التخزين الثانوية تقوم بعملية تخزين البيانات والبرامج التي لا تستعمل أثناء عملية المعالجة

4. أجهزة المخرجات: تعمل أجهزة الإخراج على تحويل البيانات الالكترونية الناتجة عن نظام الحاسوب وعرضها

بشكل مفهوم المستخدم النهائي للحاسوب (وصفي، 2011، الصفحات 59-60)

ثانيا: البرمجيات software:

وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها ، كما تقوم بمختلف التطبيقات ، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا اساسية التشغيل الحاسوب كما في البرمجيات Microsoft و Sun.

تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات،

لذلك فهي تتضمن نظم التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات وبرمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال المتخصصة.

وتقسم برمجيات الحاسوب عمليات بشكل عام على (هشام فوزي و جليل كاظم ، 2012، صفحة 30):

1. البرمجيات النظام system softwares: وتعد برمجيات النظام ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة

وحداته ببعضها ويضم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة ال تعدها الشركة

المصنعة للحاسوب وتخزن فيها داخلياً ، وتعد حالا يتجزأ من الحاسوب نفسه (هشام فوزي و جليل كاظم ،

2012، صفحة 31).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

2. برمجيات التطبيق **Application Software**: وهي التعليمات التي توجه نظام الحاسوب لأداء أنشطة محددة لمعالجة معلومات ذات فائدة للمستخدم. وتشمل برمجيات التطبيق كما حددها كما حددها تيربان وآخرون: برامج الجداول الإلكترونية ، وبرمجيات إدارة البيانات، وبرمجيات معالجة النص، وبرمجيات الاتصالات (وصفي، 2011، صفحة 63).

ثالثا: قاعدة البيانات **data bases**:

تعتبر البيانات في المنظمة موردا تنظيميا حيويا وثمينا لا بد من إدارته كما هو حال أصول المنظمة الأخرى. إدارة موارد البيانات تعني استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات مثل نظم إدارة قواعد البيانات، ومستودعات البيانات وتقنيات التنقيب عن البيانات وغيرها لإنتاج المعلومات ذات القيمة المضافة للأعمال ولدعم عمليات وأنشطة الإدارة (محمد، 2009، صفحة 40).

مفهوم قاعدة البيانات

هي حزمة منظمة من البيانات المترابطة منطقية. وبالتالي يمكن القول أن قاعدة البيانات هي ترتيب منظم من ملفات الأعمال المتكاملة وكل ملف في قاعدة البيانات يتكون من العناصر التالية:

- عناصر البيانات.
- الحقل.
- السجل.
- الملف.

وعليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات و التي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة ومجمعة بطريقة تمكن من استخدامها وتحديثها من وقت لآخر (هنا، 2016، صفحة 87).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

رابعا: الشبكات والاتصالات :Networks and Communications

انتشر تطبيق الشبكات الحاسوبية في الدوائر والمؤسسات على اختلاف أنواعها ، بسبب استخدام الحاسوب وملحقاته ، في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، من خلال تسهيل عملية اتصال العاملين مع الزبائن والموردين. ومع تطور شبكات الاتصالات وزيادة استخدامها، ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين وحدات المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة داخل الدولة.

وعلى المستوى العالمي تعرف الاتصالات بأنها عملية بث إشارة من المرسل إلى المستقبل من خلال وساطة اتصال، وتتضمن الإشارة الرسالة التي تتألف من بيانات ومعلومات، وترسل من خلال وسيلة اتصال التي تعمل على نقلها من المرسل إلى المستقبل أما على المستوى التنظيمي تعرف الاتصالات التنظيمية بأنها عملية المشاركة في المعلومة التي تكون ذات علاقة بالنشاط التنظيمي بين شخصين أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر، ويتضمن التشارك في المعلومات عمليات جمع وتحليل وبث المعلومات. أما الشبكات فهي عبارة عن وسائط الاتصال والأجهزة والبرمجيات اللازمة لربط نظامي حاسوب مع بعضهما البعض بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم (وصفي، 2011، صفحة 68).

و تصنف هذه الشبكات جغرافيا إلى:

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

شبكات مدينة **MAN "Metropolitan Area Network"** : تغطي عاصمة، إقليم معين.

شبكات واسعة **WAN "Wide Area Network"** : مجال جغرافي واسع لعدة دول و لقد شملت تكنولوجيا

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

1. شبكة الأنترنت: يسميها البعض بشبكة الشبكات كونها نتيجة الاتصال بين آلاف الشبكات بمختلف أنواعها، في جميع أنحاء العالم و التي تعمل بنظام مفتوح و بإدارة مستقلة لكل منها ، حيث يتم اتصال حواسيب هذه الشبكة وفق لغة مشتركة هي مراسيم

2. شبكة الأنترانت: و تعرف الأنترانت على أنها شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الأنترنت و أدواتها ، ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها، أو هي ذلك التطبيق الداخلي لمؤسسة أو إدارة ، يستغل التكنولوجيات و

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

جميع الأدوات المستخدمة في عالم الأنترنت ، إذ يضمن هذا التطبيق : ملكية ، أمن ،مراقبة المعلومات ، و قواعد البيانات ومختلف موارد المنظمة.

3. شبكة الإكسترنات: هي ثمرة التزاوج بين الأنترنت و الأنترانت ، أو بعبارة أخرى هي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي لمؤسسات المتعاونة فيما بينها، و التي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد، بيد أنها تحافظ على خصوصية كل شبكة أنترانت على حدى (فاطمة، 2015، صفحة 17).

خامسا: العاملون في تكنولوجيا المعلومات:

هم العاملون الذين ينشغلون في إيجاد والحفاظ على كل او بعض الأعمال الآتية : استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ونظم الأجهزة ونظم البرمجيات، والبنية التحتية ، والعمليات أو عمليات الاعمال ذات العلاقة ، سواء كانوا في شركات تكنولوجيا المعلومات او ادارات تكنولوجيا المعلومات في الشركات الأخرى وقد حددت انواع العاملون على النحو التالي:

- مدير النظام
- محلي ومصممي الأنظمة
- البرمجيين
- مسؤول قاعدة البيانات
- مسؤول البيانات
- المتخصصون في تقنيات الاتصال
- فريق فني (وصفي، 2011، صفحة 71).

المطلب الثالث: اهمية واثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ان استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مناحي الحياة يمكن من تحسين الجوانب في حياة البشر على المستوى الفردي وعلي مستوى المجتمع، وفي مختلف مجالات الأعمال ، وقد تبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد فتحت آفاقا جديدة للإنسان المعاصر ، فمن التجارة الالكترونية ، إلى التعليم والتدريب عن

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

بعد، إلى العلاج و العمل عن بعد وغيرها من المجالات التي تجعل حياة الإنسان المعاصر تختلف عن حياة أسلافه، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تزال تحمل للإنسان المزيد من المجالات.

كما أن الاقتصاد الجديد يتميز بزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد على تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة. وقد أدى هذا إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة .

وتحدد الأسباب التي تدفع المنظمات في اتجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في أنها تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء، وتحسين مهارات حل المشكلات، وزيادة فعالية الموارد، وتحسين دور القادة، وإمداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة (ليلي ، 2011، صفحة 14).

وبهذا الصدد فإن تكنولوجيا المعلومات قد أصبحت المحفز الرئيس لنشاطات الأعمال في عالم اليوم وذلك بسبب القدرات أو الإمكانيات لهذه التكنولوجيا والمتمثلة بـ:

1. القيام بحسابات رقمية كبير الحجم وبالغة السرعة.
2. التزويد باتصالات سريعة ودقيقة ورخيصة ضمن المؤسسات وبينها.
3. تخزين كميات كبيرة من المعلومات في مكان صغير وسهل الوصول إليه
4. السماح بالحصول السريع والرخيص على كميات كبيرة من المعلومات وفي كل أرجاء العالم.
5. زيادة فاعلية وكفاءة الأشخاص العاملين في مجاميع سواء في موقع واحد او في عدة مواقع .
6. تشغيل عمليات الأعمال شبه الآلية والمهام المنجزة يدوياً بشكل آلي .

ويساعد استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من المؤسسات على ترك القواعد القديمة واستحداث أساليب وعمليات جديدة، والجدول التالي يظهر التغيرات التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قواعد العمل (هشام فوزي و جليل كاظم ، 2012، صفحة 27):

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

القاعدة الجديدة	اثر تدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال	القاعدة القديمة
يمكن إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت	قواعد البيانات مشتركة وبريد الالكتروني	يمكن اظهار المعلومات في مكان واحد وفي وقت واحد
يمكن القيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء	النظم الخبيرة	لا يمكن أداء الاعمال المعقدة إلا بواسطة الخبراء

الشكل رقم 1: يوضح تغيرات من القاعدة الى القاعدة الحديثة

المطلب الرابع: اسباب ومشاكل تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

من خلال هذا المطلب ندرس اهم الاسباب والمشكلات التي نتجت عن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفرع الأول : اسباب تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

- ✓ زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب: إذا قامت الأسواق المركزية مثلا ينصب خزانات الوقود الالكترونية بخدمة سريعة والتي زادت من عدد الزبائن الذين تمكنوا من خدمتهم في الوقت المحدد والتسجيل الالكتروني الذي يخفض التكاليف وزاد من الدقة
 - ✓ الخفض من التكلفة : تقليل المواد ، العمل وتوزيع التكاليف حيث ان تكاليف المواد يمكن أن تقلل بواسطة ترجيح أعلى تكلفة المواد المستخدمة لصنع منتجات بتكلفة منخفضة او التقليل من المواد المستخدمة لصنع المنتج كما تخفض التكنولوجيا تكاليف العمل بواسطة التقليل من وقت العمل اللازم لصنع المنتجات
 - ✓ الجودة : أغلب انواع التكنولوجيا تحسن من جودة المنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات .
 - ✓ تمييز المنتج: من خلال تمييزه عن المنتجات المنافسة
 - ✓ تحقيق المرونة : من خلال زيادة تنوع المنتجات وتقديم منتجات وبدورة حياة انتاجية قصيرة (حميدة ،
- (2018، صفحة 15).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

الفرع الثاني: مشكلات تبني المؤسسات التكنولوجية المعلومات والاتصال

من اهم المشكلات الناتجة عن تبني التكنولوجيا نذكر منها ما يلي :

- ❖ فقدان السيطرة الإدارية : وذلك نتيجة لعدم وجود نقطة سيطرة مركزية بسبب توزع واستقرار البيانات والبرمجيات في عدد من المواقع والمحطات الحاسوبية المختلفة فإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تكشف عن صعوبات أكثر وأعد في البيئة الموزعة حيث انها تفتقد لنقطة سيطرة مركزية تكون الادارة بحاجة إليها
- ❖ تحديات التكامل في الربط و التطبيق : ظهور مشاكل الربط نتيجة عدم التوافق في الشبكات إضافة إلى فقدان معايير الربط بما في ذلك الربط اللاسلكي للشبكات ، فالشبكات و المعايير غير المتوافقة ومشاكل الربط

اللاسلكي يمكن أن تؤدي إلى مشكل في تكامل التطبيقات لذلك نلاحظ أن التكامل في التطبيقات يكون صعب التحقيق في العديد من المؤسسات .

- ❖ متطلبات التغيير التنظيمي في المؤسسة من اهم المجالات التي يشملها التغيير في المؤسسات والتي تصاحب التغيير في التكنولوجيا او تبني تكنولوجيا جديدة التغيير في كل من الهيكل او الثقافة التنظيمية ويقصد بالهيكل التنظيمي ذلك النظام الرسمي الذي يتكون من مجموعة من العلاقات التي تظم كل الأنشطة التي تمارس من قبل الافراد داخل المؤسسة والتي تصب كلها في وعاء تحقيق غايات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية حيث يفرض التغيير او تجديد التكنولوجيا المعتمدة على المؤسسة أن تعنتي بتصميم الهيكل والعمليات الخاصة به وتوزيع المهام وذلك بغية تحقيق التجانس والانسجام بينهما .

أما الثقافة التنظيمية فيقصد بها الجانب الروحي للعاملين داخل المؤسسة من عادات وتقاليدهم ، طبيعة الممارسات والعلاقات والكيفية الاتصالية بين بين الأفراد العاملين فيها بينهم ومع رؤسائهم والتي يستوجب على المؤسسة مراعاتها عند قيامها بالتغيير ، ذلك تقاديا منها لمواجهة ومقاومة التغيير من قبل الأفراد

- ❖ التكاليف غير المتوقعة : أن تبني المؤسسة التكنولوجية المعلومات والاتصال كنظام شامل يتطلب منها إنفاق مبالغ مالية إضافية قد لا تستطيع المؤسسة تغطيتها وخاصة المؤسسات ذات التمويل المحدود ، كما أن العديد من المؤسسات وجدت بأن التوفيرات المالية التي كانت تتوقعها نتيجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لن تتحقق وذلك بسبب التكاليف غير المتوقعة مثل :

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

- التكاليف التشغيلية ، ومصارف المستخدمين للعاملين الإضافيين.
- تكاليف الوقت الذي تتطلبه إدارة المعلومات والشبكات.
- تكاليف إيجاد الحلول الفنية .
- تكاليف الحصول على الأجهزة والبرمجيات وتحديثها المستمر .
- تكاليف الصيانة والإصلاحات للأجهزة والحواسيب

❖ سوء اختيار الأفراد : وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من الإداريين

والمختصين والمستخدمين النهائيين للنظام ، حيث يتفق أغلب المختصين في مجال انظمة المعلومات والاتصالات بأن أغلب أسباب الفشل في تسيير وإدارة التكنولوجيا واستخدامها يعود إلى سوء اختيار أفراد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

❖ تحديات الموثوقية والاعتمادية : ان تطبيق المؤسسة النظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

اعمالها يتطلب منها بنية تحتية تستطيع من خلالها تلبية الطلبات المستقبلية بالكم والوقت المطلوب . إضافة إلى تأمين أداء على مستوى عالي للمهام الصعبة والحرجة (بوعقال، 2016، الصفحات 29-31).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

المبحث الثاني: ادارة المورد البشري:

لا يمكنك أن تدير اي مؤسسة بدون ناس، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل او مدير فما دام هناك عمل، وأهداف مطلوب انجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فإن الناس هم الذين يشغلونها. وإذا كانت هناك موارد كثيرة في العمل مثل الأموال، والآلات، والخامات، والمباني، والأراضي، والفن الإداري، فإن الناس هم مورد ايضا والأهم مورد، أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي مؤسسة . ويطلق على الناس الذين يعملون داخل المؤسسة الموارد البشرية.

المطلب الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري ، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة .

الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات ، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة ، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية . ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد. . الخ، من أجل تحقيق أهدافها (عمر، 2005، صفحة 11).

إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

❖ يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

❖ يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

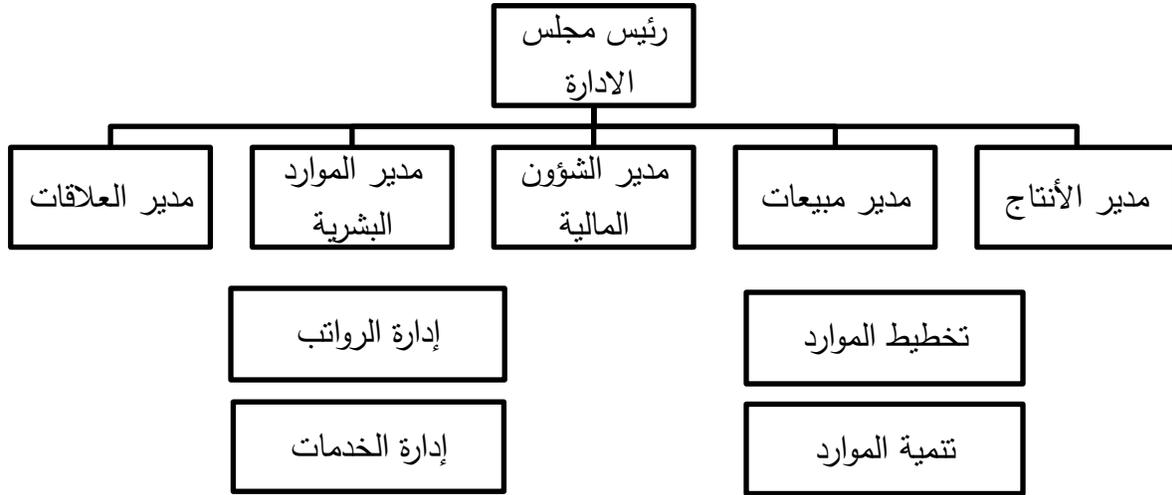
❖ يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراد، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف.

❖ يعرف (Martin) إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

وينتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤديون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

في المؤسسة. وشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة متوسطة الحجم كما يلي (عبد الرحمن، 2014، الصفحات 5-8):



الشكل رقم 2: يوضح موقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الثاني: اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

الفرع الاول: اهمية ادارة الموارد البشرية

ترتبط اهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل ان التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات والتأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات الى النتائج التالية:

(مصطفى يوسف، 2014، الصفحات 35-36)

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المؤسسة
- تعني بتطوير المهارات الأفراد العاملين في المؤسسة
- تعني بمشاكل الموظفين وتجد حلول عمالية وناجحة لها
- تضع خطط تدريبية مناسبة للعاملين
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراود لهم أن يشغلوا وظائف في المؤسسة (مجيد، 2015، صفحة 26)
- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين فهو يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالمهام المستقبلية. (حنان، 2014، صفحة 50)

الفرع الثاني: اهداف ادارة الموارد البشرية

- اداء الموارد البشرية مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية
- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفين اكفاء من ناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة (محمد ف.، 2004، صفحة 28).
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة للمساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية
- وضع نظام حوافز فعال ومشجع
- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم
- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المؤسسة (مجيد، 2015، صفحة 26).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية أنشطة الاستقطاب، وجذب الكفاءات الملائمة للتقدم بطلبات الالتحاق بالمؤسسة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، مثل تقدير احتياجات المؤسسة للأيدي العاملة على المدى الطويل والقصير، وكيفية تأمين هذه الحاجة. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف، وحصص المهارات، وتقوم أيضاً باختيار الموظفين والعمال وتعيينهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم، وتقويم أدائهم، ورعايتهم صحياً ونفسياً واجتماعياً أثناء العمل وبعده. كما أن هذه الإدارة تكون مسؤولة بالعادة عن تنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية

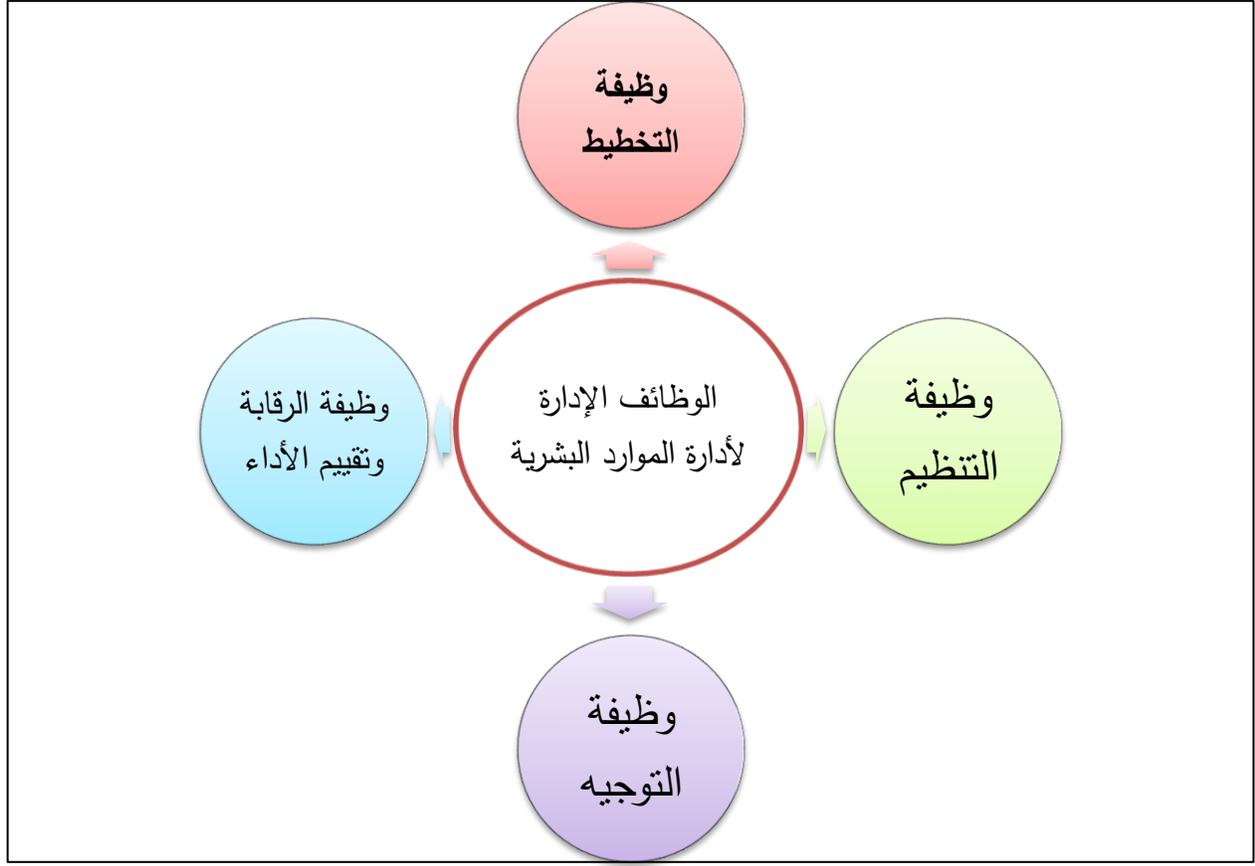
يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

الفرع الاول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف يمكن توضيحها في الشكل التالي (لمين،

2008، صفحة 147):

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري



الشكل رقم 3: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

1. **وظيفة التخطيط:** وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير، إضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن ملائمة تنفيذها.

2. **وظيفة التنظيم:** وتشمل هذه الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تكوين الأقسام والإدارات،

تفويض

السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى تنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية (لمين، 2008، صفحة 148).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

3. **وظيفة التوجيه:** يقصد بالتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، مثل Command، Motivation، وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.

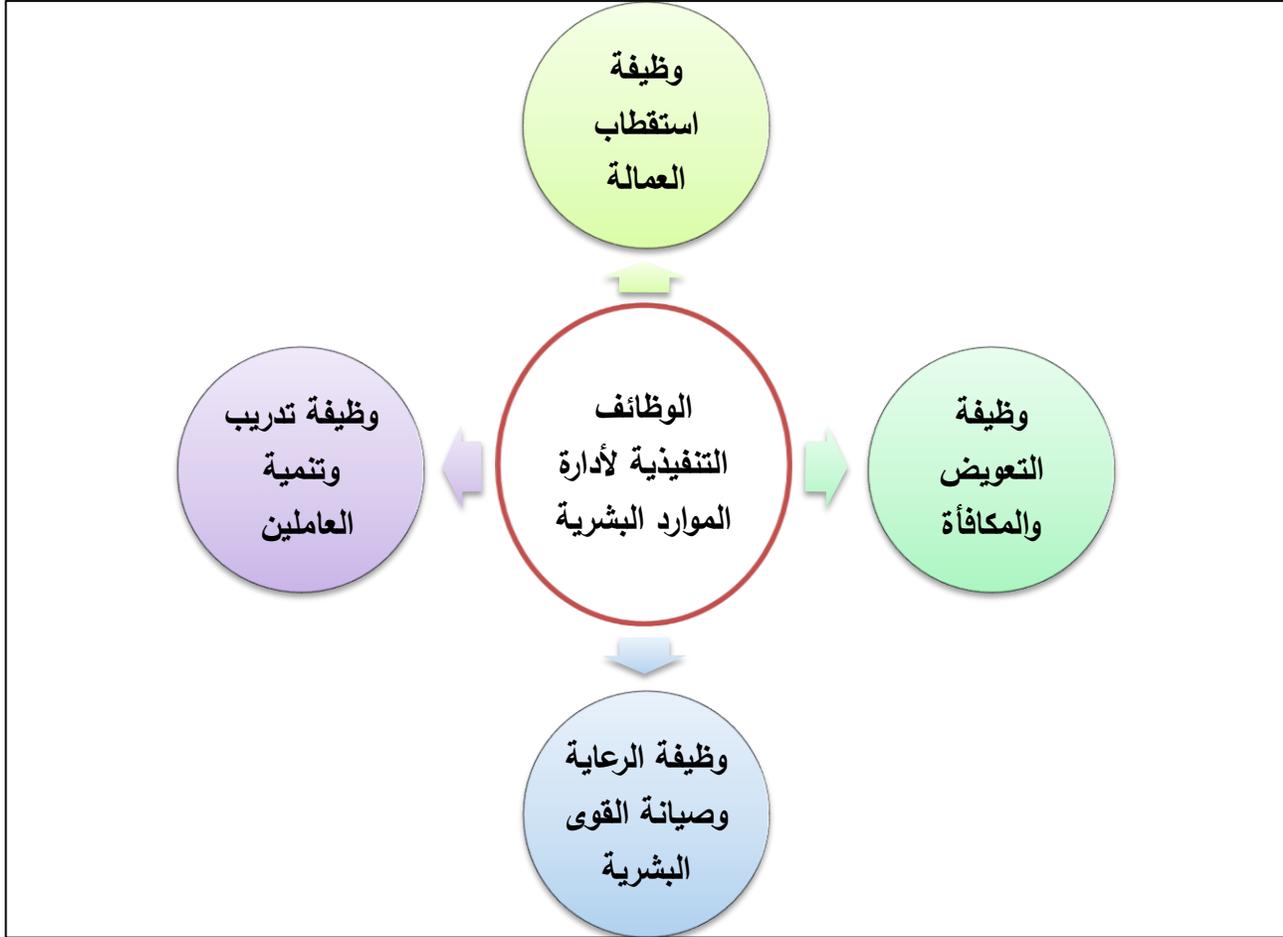
4. **وظيفة الرقابة وتقييم الأداء:** يعني تقييم أداء الأفراد ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية وتعتبر عملية الرقابة وظيفية إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية. وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء
- تحديد مستويات الأداء الفعلية
- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة فيه لتعزيز الثاني ومحاولة معالجة الأولى. (خالد عبد الرحيم ، 2003، صفحة 36)

الفرع الثاني: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

وتنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف وهي:

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري



الشكل رقم 4: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

1. **وظيفة استقطاب العمالة:** تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات

المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة
- اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها... الخ؛
- تعيين الأفراد في مناصب عملهم (المين، 2008، صفحة 150)

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

2. **وظيفة تدريب وتنمية العاملين:** بعد حصول المؤسسة على موارد بشرية اللازمة كما ونوعا، لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء
3. **وظيفة التعويض أو المكافأة:** وتعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، ويعود السبب في ذلك لأثر مباشر على مستوى المعيشي للعاملين، وتخص هذه الوظيفة بتحديد هيكل الأجور أو المكافآت مما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة (خالد عبد الرحيم ، 2003 ، صفحة 25)
4. **وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة الموارد البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة (لمين، 2008، صفحة 151).

المطلب الرابع: المهام ودور إدارة الموارد البشرية

الفرع الاول: مهام إدارة الموارد البشرية

- تتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، انطلاقا من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة باستمراره والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي ويمكن حصر هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية:
- ❖ العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
 - ❖ توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
 - ❖ توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
 - ❖ القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.
 - ❖ الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من ايصال آرائهم وانشغالاتهم.

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

❖ الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب (محمد بن دليم، 2008، صفحة 26).

الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية.

- ❖ مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساسا، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والبرامج واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- ❖ مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- ❖ تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- ❖ التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم (ناصر دادي، 2004، صفحة 20).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

المبحث الثالث: تقييم الاداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء وظيفة هامة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو تكون تحت إشرافها. فكل مدير في موقعه يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه لعدد من الأهداف والاستخدامات سواء ما كان منها متعلقة بهؤلاء مرؤوسين من منح وحوافز، مكافآت، أو الحاجة إلى برامج تدريبية الخ، أو ما كان منها متعلقة بإدارة الموارد البشرية ذاتها حيث يمثل تقييم الأداء أساسا موضوعية وفعالا للقيام بالكثير من وظائف هذه الإدارة تخطيط الموارد البشرية، تقييم سياسة الاختيار والتعيين، تقييم سياسة الأجور والحوافز الخ. لذلك فلا بد لأداء هذه الوظيفة بالفعالية والكفاءة المطلوبة من توافر نظام متكامل لتقييم أداء العاملين يتم من خلاله تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، تحديد توقيت هذا التقييم، تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء هؤلاء العاملين الخ.

المطلب الاول: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه

❖ يعرف الأداء على انه: القيام بأعباء الوظيفة بما يعادل المتوسط المفروض أدائه من قبل الموظف الكفاء

المدرب

❖ ويعرف ايضا على أنه :مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة ، بأقل

تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وانتقان وبزمن أقل (فاطمة، 2015، صفحة 49).

❖ إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة (عبد الرحمن، 2014، صفحة 37).

المطلب الثاني: تقييم الأداء المورد البشري

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأيا كان المسمى فهذا يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل (احمد، 2004، صفحة 284).

وتقييم الأداء هو عملية تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل . فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم ، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المؤسسة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم

ويعرف ايضا تقييم الأداء على أنه:" التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقا من مقارنة أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في :الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد ، وذلك لبلوغ أهداف منها: تمكين العامل من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي (محمد بن دليم، 2008، صفحة 162).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

المطلب الثالث: اهداف تقييم الأداء المورد البشري

الفرع الاول: اهمية تقييم الأداء المورد البشري

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين بما يلي:

- رفع حماس ودرجة الانجذاب إلى المؤسسة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المؤسسة.
- اختبار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المؤسسة للأعداد المطلوب استقطابها.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجيته متدنية.
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المؤسسة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبتنائج تقييم الموظفين (مفيد، 2015، صفحة 128).

الفرع الثاني: اهداف تقييم الأداء المورد البشري

انظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم اهدافا عديدة من أهمها ما يلي:

- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل.
- وضع نظام عادل للحوافز.
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين (محمد ف.، 2004، صفحة 138).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

- تحديد الافراد المحتمل ترفيتهم.
- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- العمل على تحسين الأداء الحالي.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية.

من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع الى عدم تحديد أهدافها مسبقا (نزار عوني، 2015، صفحة 249).

المطلب الرابع طرق ومعايير تقييم الأداء

الفرع الاول: طرق تقييم الأداء

1. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:

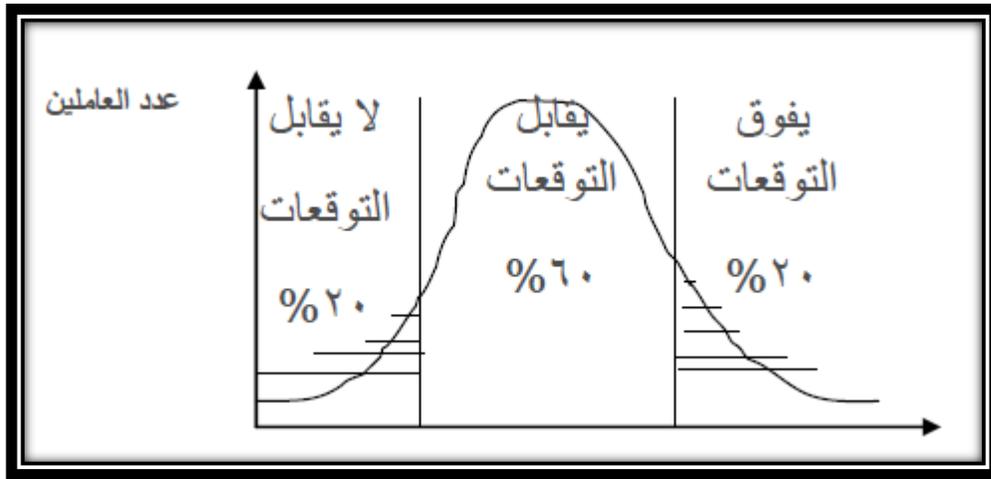
- أ- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا).
- ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.

وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو تقديرات أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها (نزار عوني، 2015، صفحة 252).

ويوضح الشكل التالي كيفية تطبيق هذه الطريقة ، حيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقيم 60% (على سبيل المثال) من العاملين على أنهم يقابلون توقعات الأداء (أداء متوسط) ، 20% يفوقون هذه التوقعات (أداء مرتفع)

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

20% الآخرين منهم الذين لا يقابلون التوقعات (أداء منخفض) ، وهو ما يمكن توضيحه على النحو المبين في الشكل التالي: (محمد ايمن ، أمل عبد الرحمن ، و نفسية محمد، 2018، صفحة 302)



الشكل رقم 5: مثال على طريقة التوزيع الاجباري

ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين كذلك لا تعطى فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة.

2. طريقة الترتيب العام:

طبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم؛ أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلية كما يحدث في بعض الطرق المستعملة في التقييم

تعتبر طريقة الترتيب العام هي أبسط الطرق المستعملة جميعا وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم. كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة. كما يحدث في طريقة التوزيع الإجباري. لذلك نجد أن السهولة والحرية التي تميز هذه الطريقة تقابلها بعض العيوب ومنها :

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

- عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين .
- عدم السماح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم.
- افتراض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذي التقييم الأعلى ثم الأقل، وهذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها دون المستوى أو تحت المستوى المتوسط للأداء (نزار عوني، 2015، صفحة 254)

3. التقييم الرقمي:

وطبقا لهذه الطريقة ، فإن القائم بعملية تقييم الأداء سوف يقوم بترتيب العاملين اعتمادا على بعض الصفات التي تعتبر كأساس للتقييم ويستعمل في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي أو "أ" إلى "ر" في حالة الترتيب الرمزي . ويمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة لتوافر الصفة المعنية بينما يمثل رقم 10 أو الرمز "ر" أقل درجة لتوافر الصفة المستعملة في الترتيب.

وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم، وكذلك الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم. كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عنها بسرعة

غير أنه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم ، كذلك النزعة لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى (المتفائلون) أو أقل (المتشائمون) كما أن نتائج تطبيقها قد تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه (نزار عوني، 2015، صفحة 250).

4. طريقة المقارنات الزوجية:

تعتبر هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين ، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها، بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم، ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحيانا مقارنة العاملين

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

والهدف من اتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم.

ولطريقة المقارنات الزوجية بعض العيوب منها: أننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعدهم في تحسين أدائهم المستقبلي

وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة بينما يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث تتزايد أعداد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عقبة كبيرة في تنفيذها (نزار عوني، 2015، صفحة 258).

5. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من ابرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المؤسسات التقييم أداء العاملين، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

1. قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددة مسؤولياته.

2. قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

3. الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

4. إعداد طرق قياس الأداء.

5. القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف، مدى اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة، ومدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، كذلك أن تكون الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج بمقدار 20% خفض النفقات العامة بمقدار 30% خفض الديون بمقدار 30% وهكذا (محمد بن دليم، 2008، صفحة 171).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

6. طريقة التقييم الذاتي:

وفقا لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقييم الأداء، وتعطى للمرؤوس وفقا لهذه الطريقة الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

وجدير بالذكر أن الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها بمعنى أن التقييم الذي يستخدم يكون متمما لطرق أخرى مستخدمة وألا يعتقد البعض انه يعتبر بديلا عن الطرق الأخرى لتقييم الأداء لأن ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولا وأخيرا في الحياة العملية (محمد بن دليم، 2008، صفحة 172).

7. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقييم أداء العاملين شيوعا وأبسطها استخداما. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم مثل حجم العمل ، الدقة في العمل ، التعاون ، الانتظام في الحضور ، المعرفة بطبيعة العمل ، العلاقة مع الرؤساء والزملاء ... الخ . وبعد تحديد هذه المعايير يتم تحديد مدى توافرها في الفرد ، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء ، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد . وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي: (محمد ايمن ، أمل عبد الرحمن ، و نفسية محمد، 2018، الصفحات 300-301)

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

درجات التقييم					العناصر
مستوى متميز (٥)	مستوى أكثر مما هو مطلوب (٤)	مستوى مرضي (٣)	مستوى أقل مما هو مطلوب (٢)	مستوى غير مرضي (١)	
					- حجم العمل - الدقة في العمل - المعرفة بطبيعة العمل - الانتظام في الحضور - العلاقة مع الزملاء - العلاقة مع الرؤساء

الشكل رقم 6: مثال على طريقة التدرج البياني

8. طريقة قائمة اختيار:

تعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم القائم بالتقييم وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة أما ب " نعم " أو " لا ". ثم بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات وفقا لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة ويمكن توضيح امثلة لهذه العبارات من خلال الشكل التالي:

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

اسم الموظف :		القسم :
اسم القائم بالتقييم :		التاريخ :
وزن الأهمية للعبارة	العبارات أو الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
		نعم
()	١ - يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة .	<input type="checkbox"/>
()	٢ - لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار .	<input type="checkbox"/>
()	٣ - هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة بعد أوقات العمل ؟	<input type="checkbox"/>
()	٤ - هل يتبع الموظف القواعد والتعليمات ؟	<input type="checkbox"/>

الشكل رقم 7: قائمة الاختيار

ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها وإمكانية تعديلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير أن أهم عيوبها يتمثل في عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل عبارة أو سؤال، وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة (محمد ايمن ، أمل عبد الرحمن ، و نفسية محمد، 2018، صفحة 304).

الفرع الثاني: ومعايير تقييم الأداء

ويقصد بمعايير تقييم الأداء، هي العناصر التي ستستعمل كركائز للتقييم، وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استعمالها لتقييم الأداء:

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

1. معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.
- جودة الأداء.

2. معايير سلوك الأداء:

- معالجة شكاوي العملاء
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين

3. معايير صفات شخصية:

- المبادرة.
- الانتباه.
- دافعية العمل.
- الاتزان الانفعالي.

وهناك عدة مبادئ في استعمال معايير تقييم الأداء، وهي كالاتي:

1. يجب استعمال عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد، أو عدة معايير قليلة؛ والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد (مجيد، 2015، صفحة 146).

2. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان. وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ، يليها معايير سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

- في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة . ومن أمثلتها أيضا عدد الأمتار المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة ، وعدد الفساتين المطرزة ، وعدد الوحدات السلامة المنتجة.
 - أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للوصول إلى النواتج. ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوي العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة.
 - وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة. لأنها لاتصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازا. ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، والانتباه، والمبادأة، واللياقة، والالتزان الانفعالي.
3. يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية، لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل؛ وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكفي قراءة وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ؛ وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.
4. يمكن أن تأخذ المعايير أوزان مختلفة ؛ وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج، من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير ، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة ، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية (احمد، 2004، الصفحات 294-295).

الفصل الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل النظري تم تناول المفاهيم الاساسية لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مجموعة من الوسائل المادية تجمع فيها المعلومات وتحلل البيانات عن طريق برامج والتطبيقات لتسهيل عملية الاستخدام أثناء مراحل العمل لتساعد في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل، وتبرز اهميتها في توفير المعلومات والبيانات ومعالجتها لتسهيل عملية الاتصال بين افراد المؤسسة.

اما المورد البشري فيعتبر مصدر في تكوين الافراد وتنمية مهارتهم بالاعتماد على جميع المصادر المتنوعة المتعلقة بتطوير افكارهم، قصد الابتكار والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة للمساهمة في زيادة انتاجية المورد البشري، ويمكن للمؤسسة الاستجابة للتغيرات البيئية وذلك من خلال تنمية القدرات الافراد وتطويرها، لتقديم الحلول اللازمة عن طريق الاستغلال الأمثل لجميع أبعاده لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر

"وكالة المغير"

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

تمهيد:

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات والوسائل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصال وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى وتوظيف تقنيات المعلومات، بهدف تخفيض تكاليف اداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي احتلت الصدارة من بين المؤسسات الأخرى نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المغير، وقسمنا هذا البحث الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم الوكالة التجارية "فرع المغير".

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري بالوكالة التجارية

لاتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تقديم اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 وبدأت نشاطها انطلاقا من 06 جانفي 2002 ، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات، وهي شركة ذات أسهم برأسمال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20 000 سهم، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10 000 000 سهم، تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل التراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخميس المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة. وتقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية و المعلومات السمعية والبصرية.
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.

وتسهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- ❖ زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.
- ❖ رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية
- ❖ تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمتر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في أوت 2000 عن استقلالية البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، بحيث هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

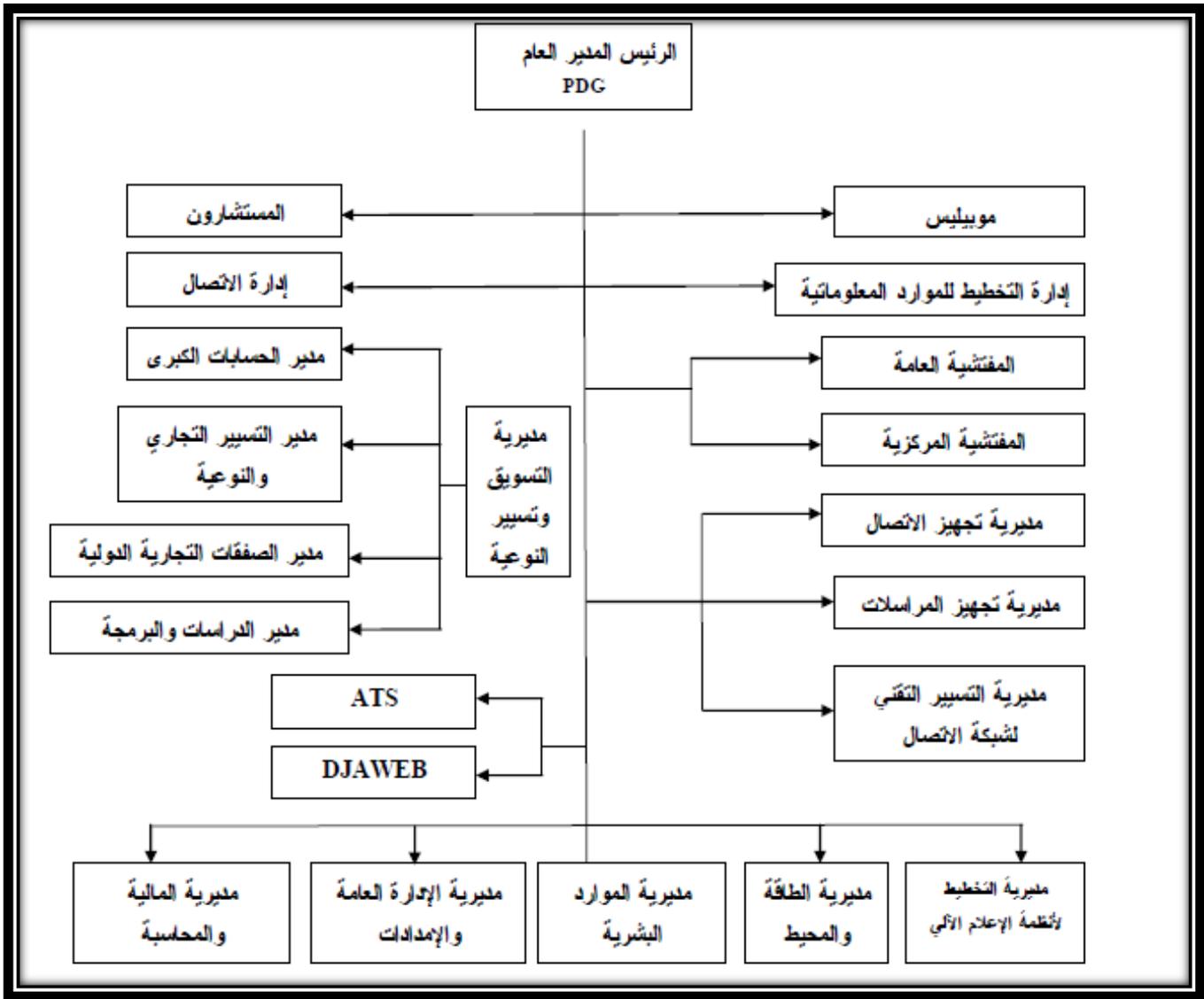
فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعت القرار 03/2000، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة تجسدت سنة 2003 (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

وفي 01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر

وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤيا مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة (معلومات مقدمة من المؤسسة).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمديرية العامة لاتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

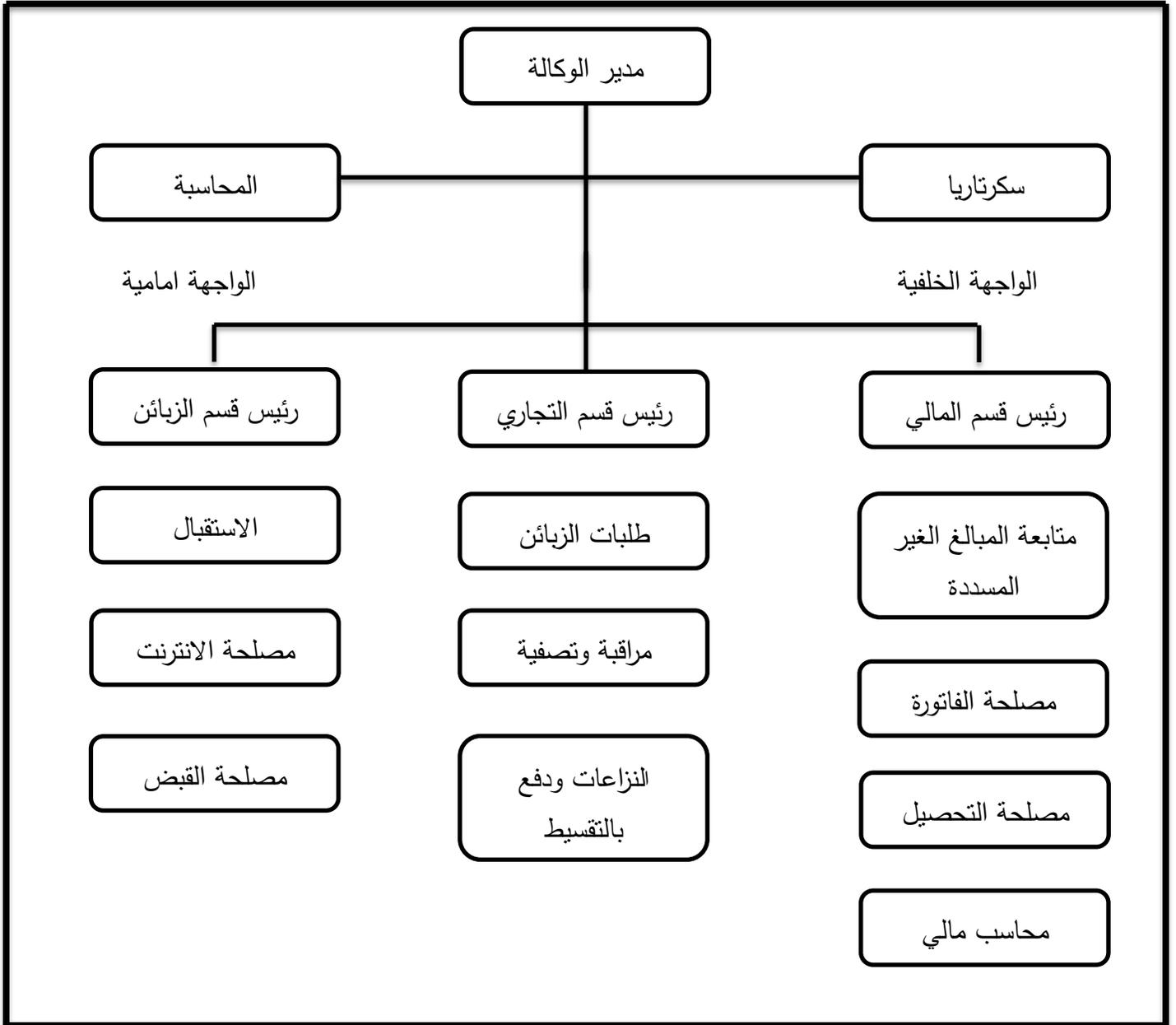
المبحث الثاني: تقديم وكالة تجارية "فرع المغير"

المطلب الاول: تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

تأتي بعد الوحدة العملية مباشرة وهي تمثل المستوى الرابع للهيكلية التنظيمية لاتصالات الجزائر، وظيفتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية بحيث تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، كما تتوفر على المكاتب أمامية التي تقوم بالالتقاء مع الزبائن وتحثك بهم وتتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية والتي تهتم وتقوم بدعم و مساندة الأنشطة الأخرى في أداء وظائفها. بحيث تحتوي على جملة من الأقسام والتي تتجسد نشاطاتها و اهتماماتها بالوظائف التسويقية بحيث تقوم كل مصلحة فيه بوظيفة تسويقية معينة. وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- ✓ قسم العلاقة مع الزبون: تتمثل أهدافها ومبادئها في تنمية وتطوير التواصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر بالزبائن و العملاء مهما كان نوعهم كالزبائن عاديين أو كبار الحسابات والمؤسسات العمومية... الخ
- ✓ قسم البيع و شبكة الوكالات التجارية: تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوكالات التجارية
- ✓ قسم الفاتورة و التحصيل: تقوم بالفاتورة انطلاقا من مرحلة تهيئتها و حتى وصولها للزبون و متابعة الديون (معلومات مقدمة من المؤسسة).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر



الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر وكالة المغير

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

1. مهام ومسؤوليات القسم التجاري:

يعتبر القسم التجاري من أهم الوظائف الحيوية الذي يساهم في تطوير المؤسسة والذي يعمل على:

- إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية.
- معالجة عائدات الزبائن والتدخل بين الوحدات التجارية والزبائن.
- تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته.
- تسيير ومراقبة ملفات الزبائن.
- ترقية المصلحة من حيث تقديم الخدمات والإشهار.
- جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح للمصلحة بتطوير نوعية الخدمات.
- تسيير ملفات طلبات المشتركين الجدد

2. مهام ومسؤوليات قسم الزبائن:

وهو قسم يهتم بكل الامور المتعلقة بالزبون ويعمل على:

- ضمان وضوح الوسائل اللازمة للحصول على طلبات وآراء الزبائن بالنسبة لبيع الوحدات التجارية التي تكون مرتبطة بالبيع.
- ضمان الدعامة بالنسبة للوحدات التجارية من أجل تحسين قوى البيع.
- تفعيل مقومات الإرضاء للزبون بتحليل تصرف الزبون بالمقارنة بقوة بيع الوحدات التجارية.
- تشكيل مخطط المساهم التجاري، وتعريف موضوعات البيع للزبون بالنسبة لكل وحدة تجارية وضمان التابع للحصول على الأفكار والمواضيع المحبذة من قبل الزبائن لتطبيقها والعمل بها مستقبلا.
- تكوين وتحسين الخدمة الشخصية من خلال الشرح الجيد للخدمة المقدمة ومحاولة استقطاب آراءهم ووضع دفتر اقتراحات للزبائن.
- استقبال الزبون ومتابعة انشغالاته.
- تلبية طلبات الزبون (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

- متابعة طلبات الخط الهاتفي الجديد.
- متابعة طلبات تحويل خط الهاتف.
- تقديم الفواتير للزبون.

3. مهام ومسؤوليات قسم المالي:

وهو قسم يهتم بالوظيفة المالية، ومن أهم وظائفه الحيوية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة وتتمثل مهامه ومسؤولياته في ما يلي:

- تضمن عملية الفاتورة التحصيل تغطية وعلاج القيم المحققة والمدروسة من أجل الوصول الى مرحلة التطوير والإبداع والاختراع.
- تضمن عملية تأسيس والاحتفاظ بأرشيف المؤسسة من إحصاءات الفاتورة والتحصيل والاتصال بالترتيب، قوة المعلومة الموجهة لتعريف الزبائن لخدمات المؤسسة وتحقيق رضا زبائنها وضمان ولائهم.
- تضمن عملية الفاتورة والتحصيل تغطية الاختراعات وضمان الحصول على أفكار الزبائن وأرقام أعمال وكذا التأمين على الزبائن.
- معالجة الشكاوي والاحتجاجات.
- توفير الأموال الخارجية.
- المتابعة المالية للوكالة التجارية.
- توفير الموارد المالية لاحتياجات المؤسسة.
- التسيير الأمثل للموارد المالية (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء المورد البشري بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

المطلب الاول: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

1. الأجهزة:

- حواسيب ولواحقه: تنجز بها جميع عمليات المؤسسة تقريبا
- طباعة: لاستخراج الاوراق المهمة والفواتير
- طباعة صغيرة: لاستخراج بطاقات التعبئة 4g او ADSL
- هواتف: لاستقبال المكالمات من الزبائن
- سكانير: لتصوير الوثائق وادراجها في ملفات الحاسوب
- جهاز TPE: جهاز يستعمل لدفع الالكتروني

2. البرامج:

- برنامج NGBSS: برنامج مكلف بتسيير الزبائن والفواتير (الهاتف، الإنترنت).
- برنامج ORACLE: برنامج قوي يوجد فيه جميع معلومات الخاصة بالمؤسسة.
- برنامج HRACCESS: برنامج موجه لتسيير الموارد البشرية و الأجور.
- الموقع الالكتروني: يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz> يوجد فيه جميع المعلومات عن المؤسسة والعروض المقدمة.

3. قاعدة البيانات

يوجد قاعدة بيانات موحدة في جميع انحاء الجزائر خاصة باتصالات الجزائر، حيث يوجد فيها المعلومات والمعطيات والقواعد التي تعمل بها المؤسسة.

4. الشبكات:

- الانترنت: هناك اتصال مستمر و دائم لخدمة الانترنت داخل المؤسسة، وطريقة الاتصال عبر خط ال ADSL (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

- الأنترنت: هي ربط جميع أجهزة المؤسسة مع بعضها البعض لتحقيق الاتصال الناجح دون تنقل العمال داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تدريب المورد البشري علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

- ترى أن امتلاك المؤسسة للحاسوب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من ادارة الموارد البشرية ادارة الكترونية معدومة.
- تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- تشترط المؤسسة اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند توظيف عمالها
- تبرمج المؤسسة تدريباً لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة
- تنظم المؤسسة فرق لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب
- يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- تضع المؤسسة برنامج سنوي لتدريب الموظفين
- تقوم بتقييم الموظفين من خلال قائمة تدون فيها جميع مشاكل استخدام التكنولوجيا من طرف الموظف

المطلب الثالث: اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

- تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسيير الموارد البشرية
- تنفذ المؤسسة أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والاتصال والبرمجيات
- توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يزيد من الكفاءة البشرية والعمليات الإدارية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة يضمن الجودة وسرعة العمال في تقديم الخدمة للزبون (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد كثيرا في ربح الوقت وتطوير كفاءة المورد البشري وتسيير الميادين الخاصة لتبادل المعلومات في وقتها المناسب
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق مرونة اكبر في العمل وتخفيف الضغط داخل المؤسسة
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير تطبيقات المؤسسة وبالتالي الرفع من أداءها
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم كفاءات الموارد البشرية
- تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء.
- يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق في دقة المعلومات وسهولة استخدامها
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات
- قضت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على استعمال النظام القديم فيما يخص الأعمال الإدارية
- يكشف نظام تكنولوجيا المعلومات عن المهارات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة
- تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على المراسلات عبر البريد الإلكتروني
- يتيح الاتصال بالمستويات العليا فرصة تنمية المهارات للمورد البشري وتحسين نشاطه
- يؤدي ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التقارب بين الموظفين ويسهل العلاقات الإدارية
- لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المورد البشري بصفة ايجابية وذلك بتسريع وتحسين عمل الموظفين داخل المؤسسة
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وتحصيل المعلومات وكذلك أدت إلى الزيادة في رفع الكفاءات.
- يوجد نظام اتصال فعال يزيد من كفاءة اداء الموظفين (معلومات مقدمة من المؤسسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

نتائج الدراسة:

و بناء على كل ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال هذه الدراسة كالاتي :

1. أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري و ذلك من خلال:
 - ✓ السرعة: فالأعمال التي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها أصبحت اليوم تؤدي في وقت قصير جدا.
 - ✓ الدقة في الأداء: بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت اليوم نسبة الخطأ في تأدية الأعمال قليلة جدا.
2. ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الأوراق، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة الانتقال وتداول المعلومة داخل المؤسسة.
3. أدى العمل عبر شبكات الاتصال إلى التقليل من حركة الأفراد داخل المؤسسة وهذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير"

خلاصة الفصل:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل معرفة مدى دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة المغير" ، حيث ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على استغلال تقنيات جديدة مكان الوسائل اليدوية بنسبة كبيرة مما أدى الى التقليل من قيام بعدة عمليات وبالتالي تخفيض تكلفتها، كما أظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر مدى اعتمادها على التكنولوجيا في تسيير إدارتها للموارد البشرية ما ينعكس ايجابا على أداء المورد البشري من رفع لفعاليتته وكفاءته ، وتحقيق مرونة أكبر في العمل، مما جعلها تكتشف نقاط القوة، وتتفادى نقاط الضعف وتكون أكثر تنافسية.

الختامة

الخاتمة

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في غالبية المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها، كتقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة أو أداء المؤسسات، وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات وكذلك يحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسات تغييرات أساسية في الإدارة بحيث يزيد من كفاء وفعاليتها وتجاوز حاجزي الزمان والمكان .

تم من خلال هذا البحث إعطاء نظرة على دور تكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيرا جوهريا على أداء المورد البشري، لذا يجب التعامل مع هذه التطبيقات مما يعزز الإيجابيات ويتجاوز السلبيات .

من خلال الدراسة التي قمنا بها تمت معالجة الاشكالية ما هو دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين أداء المورد البشري داخل مؤسسة محل الدراسة؟

وفي محاولة الاجابة عن اشكالية البحث المقسم الى جزء نظري وجزء تطبيقي الذي كان على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "المغير" حيث توصلنا الى جملة من النتائج والاقتراحات.

النتائج:

- تساهم التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص الجهد والوقت وبالتالي تخفيض عبء العمل.
- تسهل التكنولوجيا عملية الحصول على المعلومات يعني سرعة التداول وأداء المهام وتنفيذها.
- تنتج زيادة تدفق العمل وتشجيع العمل الجماعي وكذا تطوير وتسهيل العمل عن بعد.
- تسهل تسيير شؤون الموارد البشرية وتسهيل عملية الاتصال.
- يعتبر كل من الانترنت والانترانت وسائل حديثة تساهم في تسيير الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية.
- أدت استخدام التكنولوجيا في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين أداء المورد البشري من خلال الرفع من كفاءة العامل.
- زيادة فعالية المؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالنمو والبقاء والاستمرارية.

الخاتمة

الاقتراحات:

- الاعتماد على اليد العاملة ذات كفاءة.
- الاهتمام بتسيير الموارد البشرية للارتقاء والتطور للمؤسسة.
- ضروري إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العصر الحالي.
- تعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.
- وتكثيف البرامج التكوينية الخاصة بالتكنولوجيا.
- تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية ودور هذه التكنولوجيا وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أداءهم وتسهيل مهامهم.
- حماية الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة وكذلك مواكبة البرمجيات المضادة للفيروسات.

أفاق الدراسة:

من خلال بحثنا هذا تبيننا لنا عدة مواضيع يمكن ان تشكل دراسات مستقبلية منها:

- تدريب الكفاءات البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم تنافسية المؤسسة.
- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. العبادي هشام فوزي، والعارضى جليل كاظم . (2012). نظم إدارة المعلومات (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء لنشر وتوزيع.
2. القحطاني محمد بن دليم. (2008). الموارد البشرية (المجلد الطبعة الثانية). رياض: العبيكان لنشر والتوزيع.
3. اللبدي نزار عوني. (2015). إدارة الموارد البشرية وتمييزها. عمان: دار الدجلة.
4. الهيتي خالد عبد الرحيم . (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر وتوزيع.
5. ببو حميدة . (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير أداء المؤسسة(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.
6. حسام الدين ليلي . (2011). أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على خصائص النوعية والبشرية للمورد البشري. القاهرة: جامعة الدول العربية.
7. حنان, ب. (2014). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية, مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
8. صرفي محمد. (2009). إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
9. طويهي فاطمة. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، وهران: جامعة محمد بن احمد.
10. عداوي هناء. (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
11. عدون ناصر دادي. (2004). إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة.
12. علوطي لمين. (2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
13. فاضل سامراني إيمان ، و محمد الزعبي هيثم . (2004). نظم المعلومات الإدارية (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء لنشر وتوزيع.

قائمة المراجع

14. فالح صالح محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار الحامد للنشر وتوزيع.
15. فؤاد خليل شرابي . (2007). نظم المعلومات الإدارية (المجلد الطبعة الاولى). الاردن: دار اسامة.
16. كافي مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور الاداري وتنموي وتكنولوجي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
17. كرخي مجيد. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
18. ماهر احمد. (2004). إدارة موارد البشرية. دار الجامعية.
19. محمد ايمن , ع. ع. , أمل عبد الرحمن , ا. , & نفسية محمد, ب. (2018). أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة : جامعة القاهرة.
20. وسام بوعقال. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية وتجارية والعلوم التسيير، ام بواقي: جامعة العربي بن مهدي.
21. وصفي عقيلي عمر. (2005). الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار وائل لنشر وتوزيع.
22. وصفي, ك. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات .(الطبعة الاولى). الأردن: اليازوري لنشر وتوزيع.
23. يوسف عبد الرحمن. (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية(مذكرة ماستر). ام بواقي: جامعة العربي بن مهدي.