

المركز الجامعي الونشريسي – تيسمسيلت –  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

# دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل – الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت –

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

لعقاب جيلالي

إعداد الطلبة:

✓ فني ياسين

✓ علي عيسى

لجنة المناقشة

الأستاذة: سعدي عائشة..... رئيسا

الأستاذ: لجلط إبراهيم..... مناقشا

الأستاذ: لعقاب جيلالي..... مشرفا

السنة الجامعية: 2019/2018

# إِهْدَاء

أولاً وقبل كل شيء احمد الله الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري وحل عقدة

لساني، الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كنت لأوفق من دونه.

أهدي هذا العمل إلى:

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله التي كانت لي عوناً في تحقيق أهدافي.

إلى من تحمل مشاق الحياة وانار لي دربي، إلى من منحني قوة التغلب على الصعاب، إلى

قدوتي في الحياة ابي العزيز اطل الله في عمره.

إلى من كانت سنداً لي في حياتي زوجتي الغالية.

وإلى أولادي إكرام حورية وفارس ضياء الدين.

إلى كل عائلتي بدون استثناء خاصة الجدة العزيزة.

وإلى زميلي في هذا العمل علي عيسى.

وإلى كل من يعرفني من بعيد أو من قريب.

فندي ياسين



الحمد لله فالق الانوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا اما بعد

من دواعي الفخر والاعتزاز ان اهدي هذا العمل:

الى امي وابي حفظهما الله ورعاهما

الى ابنتي وقرّة عيني أكرام

افراد عائلتي وسندي في الدنيا ولا احصى لهم فضل

الى اخي العزيز الذي شاركني في اعداد هذه المذكرة فنيبي ياسين

الى كل عمال الوكالة الولائية للتشغيل تيسمى

الى الأصدقاء ورفقاء الدراسة دون استثناء

الى كل من ترك اثرا طيبا في حياتي

الى كل من يقدر العلم ويسعى في طلبه

الى من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي

علي عيسى

# شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة وأعاننا على انجاز هذا العمل.

الشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم الدكتور: العقاب جيلالي الذي ساعدنا كثيرا في إعداد هذه

المذكرة.

وإلى كل عمال الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت ووكالاتها التابعة لها إقليميا لتعاونهم معنا.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة وعلى نصائحهم القيمة.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث

والحمد لله.

# ملخص الدراسة

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية

دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل - الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت -

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية لدى الوكالة الوطنية للتشغيل ممثلة في الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت.

تم التطرق الى هذا الدور عبر ترتيب منهجي متسلسل حيث تم التعرف على التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعريفها وكذا نظم المعلومات الإدارية، ثم التطرق الى الموارد البشرية وأدائها من خلال مفهومها والتطور التاريخي لها والوظائف الأساسية وفي الأخير تطرقنا الى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه والعناصر المؤثرة في تقييم الأداء.

حيث ركزت هذه الدراسة على عينة من عمال الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت والوكالات المحلية التابعة لها إقليميا والمقدرة بـ 39 عاملا من أصل 50 عامل وهذا بملء الاستبيان الكترونيا كأداة لجمع البيانات، بعدها تم معالجة المعطيات ببرنامج الـ SPSSv23.

**كلمات مفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات،الاتصال، نظم المعلومات الإدارية،الموارد البشرية،الأداء،تقييم الأداء.

The role of information and communication technology in the improvement of career performance of human resources.

Case of study the national agency of work- national employment agency at Tissemsilt

Abstract:

This study aims to know the role of information and communication technology in the improvement of the career performance of human resources at the National Employment Agency represented in the State Employment Agency in Tissemsilt.

This role has been addressed through Sequential systematic arrangement whereas the historical development of information and communication technology was identified, its definition and administrative data systems, also we mentioned human resources and its performance through its definition, historical development and the major functions, in the last we have enlightened the career performance through its definition and the elements that affect performance evaluation.

This study, based on a sample of the State Employment Agency in Tissemsilt of 39 workers out of 50 by participating by filling the questionnaire electronically as a tool for data collection, after which the data was processed by the program SPSSv23.

Keywords:

Technology – information – communication - administrative data systems - human resources – performance – performance elements - the State Employment Agency in Tissemsilt.

# فهرس المحتويات



الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	كلمة شكر وتقدير
I	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الاشكال
III	قائمة الجداول
III	قائمة الملاحق
III	قائمة الاختصارات و الرموز
أ	مقدمة عامة
7	الفصل الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مدخل الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال
9	المطلب الأول: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
22	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
28	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية خصائصها والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة
28	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الادارية
29	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات الادارية

30	المطلب الثالث: أدوار نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الموارد البشرية وأدائها في المنظمة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
40	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
45	المطلب الثالث: اهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
47	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
49	المطلب الثاني: تقييم الأداء وأهميته
51	المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء
58	خلاصة الفصل
59	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل - الولاية للتشغيل تيسمسيلت -
60	تمهيد
61	المبحث الأول: نظرة حول الوكالة الوطنية للتشغيل
61	المطلب الأول: تعريف وتطور الوكالة الوطنية للتشغيل ومهامها
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل
76	المطلب الثالث: التقنيات والأنظمة التكنولوجية المستحدثة في الوكالة الوطنية للتشغيل

80	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية
81	المطلب الأول: أسلوب الدراسة وأدوات جمع البيانات
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة
90	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
105	قائمة المصادر والمراجع
111	الملاحق

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	خصائص المعلومات	1-1
20	عناصر الاتصال التقليدية	2-1
20	عناصر الاتصال الحديثة	3-1
26	الشبكة المحلية وتصنيفاتها	4-1
27	الشبكة الواسعة وتصنيفاتها	5-1
72	الميكمل التنظيمي العام للوكالة الوطنية للتشغيل	1-3
75	الميكمل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل تيسمست	2-3
84	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	3-3
85	توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية	4-3
86	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	5-3
87	توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	6-3
88	توزيع عينة الدراسة وفق المنصب	7-3
89	توزيع عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية	8-3
97	مقياس معامل الارتباط بيرسون	9-3

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	44
2-2	صفات ومعايير التقييم للعاملين	52
3-2	نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات	53
4-2	بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الإنتاج).	54
1-3	عدد العمال حسب كل وكالة	73
2-3	تقسيم عدد موظفي الوكالة الولائية للتشغيل ووكالاتها حسب المنصب	81
3-3	درجات مقياس لكارث الخماسي	83
4-3	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	84
5-3	توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية	85
6-3	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	86
7-3	توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	87
8-3	توزيع عينة الدراسة وفق المنصب	88
9-3	توزيع عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية	89
10-3	معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	90
11-3	اجابات الاسئلة و دلالتها	91
12-3	التكرارات والنسب المئوية،الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الاول	92
13-3	التكرارات والنسب المئوية،الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	94
14-3	التكرارات والنسب المئوية،الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث	95
15-3	معامل بيرسون	97

# قائمة الملاحق



الرقم	عنوان الملحق
01	وثيقة الاستبيان
02	تسيير منطقة الفضاء الحر
03	التسجيل الأولي عبر الأنترنت
04	المقاربة بين عروض و طلبات العمل
05	وثيقة البحث النشط
06	بطاقة تسجيل طالب
07	كشف الحضور
08	نتائج التحليل لبرنامج SPSSv23

# قائمة الاختصارات والرموز

الرقم	الاختصارات والرموز	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الفرنسية
1	IBM	آلات الأعمال العالمية	International Business Machines
2	ONAMO	الديوان الوطني لليد العاملة	Office National a l'emploi main-d'œuvre
3	EPGS	مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص	Etablissement public à gestion spéciale
4	CV	السيرة الذاتية	Curriculum Vitae
5	ANEM	الوكالة الوطنية للتشغيل	Agence Nationale de l'emploi
6	AWEM	الوكالة الولائية للتشغيل	Agence wilaya de l'emploi
7	NAME	المدونة الجزائرية للوظائف و المهن	La Nomenclature Algérien des Métiers/Emploi

مقدمة  
عامة

### المقدمة:

أصبح التطور التكنولوجي ذو أهمية بالغة لا غنى عنه في حياة الشعوب والمجتمعات والمنظمات والدول، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع وتطور تكنولوجي في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال والكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بيسر وسهولة ما بين دول العالم كان بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الاداة الرئيسية والعامل المؤثر على البيئة التي تعمل وتنشط فيها المنظمات من خلال إتاحة مجالات كبيرة للابتكار والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها، وهذا ما ساعد الكثير من المنظمات الاستثمار في هذا الجانب من أجل تحسين أدائها. ولمحاربة هذا العصر بات لزاما على كل منظمة تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها بالشكل الجيد الذي يعود بالقيمة المضافة لها.

و قد يكون هذا المنهج محاولة جادة من المؤسسات الجزائرية في بناء قاعدة حقيقية تهدف الى ضمان بقائها و عدم زوالها في ضل هذه التطورات التكنولوجية المتسارعة من خلال العمل على تطوير و الاستثمار في العنصر البشري الذي أصبح حتمية لا بد منها و ضرورة أكثر من رغبة لمسايرة تغيرات العالم المبني حاليا على المعلومة و هذا عن طريق تكوين الكفاءات البشرية على التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دون أن ننسى تحديث الاجهزة و المعدات التي تساعد بشكل كبير في تطبيق هذه التكنولوجيا في الواقع من خلال تسهيل كافة العمليات الادارية بكفاءة و بطريقة الكترونية تضمن شفافية كبيرة و أمن و جودة المعلومات،وتتعدى صفة الورقية و تكديساتها و انتشار ثقافة العمل الاني و تحقيق مرونة أكبر في العمل.

### إشكالية الدراسة:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة مورداً مهماً واصلاً من أهم أصولها التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف دون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، والاستثمار في تنمية وتطوير مهاراتها وكفاءتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية لمواجهة التغيرات والتحديات لذلك أتت هذه الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة التي تتمثل في السؤال الآتي:

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الوكالة

الوطنية للتشغيل؟

الأسئلة الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية نذكر منها:

- 1 - ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- 2 - كيف يتم الرفع من أداء الموارد البشرية في المنظمة؟
- 3 - ما مدى تبني الوكالة الوطنية للتشغيل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية العامة:

- 1 - تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة اتصال مباشرة داخل المؤسسة.
- 2 - يرفع استعمال التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أداء العمال.
- 3 - تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأنظمة المعلوماتية الحديثة المعتمدة في رفع الأداء الوظيفي على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل.

### أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بناء إلى عدة أسباب أهمها:

- 1 - الدراسة تسمح بإلقاء الضوء على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.
- 2 - حداثة الموضوع (موضوع حديث النشأة في المؤسسة).
- 3 - دراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
- 4 - هذا البحث يدخل ضمن الاهتمامات الشخصية للطلبة لأنه يتماشى مع التخصص (إدارة الأعمال) والوظيفة كوننا موظفين بالوكالة الولائية للتشغيل تيسمست.
- 5 - الكشف عن مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات ودورها في القضاء على مختلف العوائق التي تعرقل سيرورة المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الاهتمام المتزايد للمؤسسات لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لدورها الفعال التي تساهم به في تسهيل إدارة العمليات الإدارية للمنظمات، والتي تتمثل في السرعة والدقة في الإنجاز وتحسين الأداء مما يساهم في تحقيق الأهداف والبقاء والنمو للمنظمة بما تتوفر عليه من وسائل وأدوات تكنولوجية مناسبة لذلك.

حيث نتطلع في بحثنا هذا إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على أداء الموارد البشرية، وقد ركزت المجتمعات المتطورة على تحديد كيفية إدارة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المنظمة.

### أهداف الدراسة:

- 1 - تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية لدى الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت، انطلاقاً من العوامل والأساليب التي تتحكم في استعمال التكنولوجيا داخل الوكالة.
- 2 - الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة وظائفها.
- 3 - إيجاد العلاقة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ورفع الأداء للعاملين.

### منهجية الدراسة:

إن طبيعة الدراسة والأهداف المسطرة من أجل الوصول إلى الدور الفعال لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين أداء الموارد البشرية بحيث " يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية للبحث العلمي فهو الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها الباحث لمعالجة موضوع بحثه، كما يشير المنهج إلى الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة. " <sup>1</sup>

ومن هنا يعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب انطلاقاً من طبيعة الموضوع المتمثل في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي، إذ يهتم هذا الأخير بتشخيص ظاهرة معينة وكشف كافة جوانبها وذلك لمعرفة وفهم العلاقة بين الظاهرة محل الدراسة وغيرها من الظواهر عن طريق الإلمام بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع.

<sup>1</sup> جمال الدين أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي، المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص: 115.

حدود الدراسة:

1 - الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة بمقر الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت والوكالات المحلية التابعة لها (تيسمسيلت، ثنية الحد، برج بونعامة) وهي بدورها تابعة للوكالة الوطنية للتشغيل الجزائر العاصمة. وقد اختيرت هذه المؤسسة بالذات كمجال للدراسة لأنها:

➤ مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تتوفر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المناسبة للدراسة (أجهزة حاسوب شبكة الانترنت INTERNET، شبكة ال انترانت INTRANET، شبكة الإكسترانت EXTRANET).

➤ معرفتنا للمكان باعتبارنا نعمل بنفس الوكالة وهذا ما سعدنا في ربح الوقت والمسافة نسبيا.

2 - الحدود الزمنية: تم الشروع في هذا الجانب من الفترة الممتدة بين 2019/02/05 إلى غاية 2019/05/25.

الدراسات السابقة:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستعانة بدراسات سابقة، والحديث على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية ليس بالموضوع الجديد وإنما تم التطرق إليه من قبل من خلال العديد من الباحثين من بينهما:

الدراسة الاولى:

دراسة مراد رايس (2006): إثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط -، هدفت الدراسة إلى بحث أهم آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، وتوصل الطالب من خلال هذا البحث لأهم الآثار التي ألحقتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية والتي تتمثل بالخصوص في الاتجاه نحو تقليص العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية، حيث أن النشاط المتزايدة للمورد البشري أدى إلى اللجوء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا سيؤدي لرفع من كفاءة العنصر البشري داخل التنظيم وذلك كنتيجة لتقليص التكاليف وضغوطات العمل، كما وأوجدت تكنولوجيا المعلومات مهارات معينة ينبغي على الأفراد العاملين التحلي بها وأبرزها مهارات الحاسوب.



## الدراسة الثانية:

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، من إعداد الطالب علوطي لمين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008، تناول الطالب من خلال هذه الدراسة خمسة فصول وهي: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظم المعلومات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظم معلومات الموارد البشرية، آلية العمل عن بعد باستخدام الحاسوب، التدريب الإلكتروني وأثره على الموارد البشرية .

توصل الطالب من خلال هذا البحث الى تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الاستخدام الذي يهدف الى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري، يقتضي التحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤية التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول، كما ويتطلب التحول إلى مجتمع المعلومات قيام علاقة جديدة تركز على النزاهة والشفافية تحكم علاقة الفرد والإدارة والمؤسسة والدولة في المجتمع.

## الدراسة الثالثة:

دراسة شادلي شوقي 2008 تحت عنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المنظمات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر، بحث لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، والذي درس فيه كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع التركيز على التكنولوجيا المرتبطة بالإنترنت المستعملة من قبل المنظمات من خلال مجموعة من المؤشرات، وقد توصل الباحث إلى أن هذه التكنولوجيات لها أثر مهم وفعال في تحسين أدائها.

## الدراسة الرابعة:

دراسة عزيزة عبد الرحمان العتيبي (2010): اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية و معرفة مختلف أنظمتها في المؤسسات التعليمية المطبقة على 72 موظفا، حيث توصلت الدراسة في النهاية إلى انه في حالة الاستخدام

الواضح لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية و التعامل معها بشكل جيد و إيجابي يؤثر هذا على وظائفها إذا تعلق الأمر بالتدريب، التطوير، الاتصال و التعليم الالكتروني.

### هيكل الدراسة:

انطلاقاً مما سبق تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي على النحو التالي:

في الفصل الأول تطرقنا إلى أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول خصصناه للحديث على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية نظم المعلومات الإدارية، خصائصها والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

وبالنسبة إلى الفصل الثاني تطرقنا إلى الموارد البشرية وأدائها في المنظمة وتم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول خصص للحديث عن عموميات حول إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني كان للحديث عن ماهية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة حالة في الفصل الثالث حيث تم اختيار الوكالة الوطنية للتشغيل -الوكالة الولائية

للتشغيل تيسميسيلت- من أجل دراسة هذا الموضوع حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول تطرقنا إلى نظرة عامة حول الوكالة الوطنية للتشغيل وفي المبحث الثاني قمنا بجمع المعلومات وتحليلها والخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وذلك لمعرفة العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الوظيفي للموارد البشرية.

### صعوبات الدراسة:

من خلال بحثنا هذا صادفتنا مجموعة من الصعوبات لعل أبرزها صعوبة التوفيق بين الدراسة والبحث

والعمل.

# الفصل الأول:

## أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تمهيد:

لقد شهد العصر الحديث تطورات كبيرة وسريعة في جميع الميادين وهذا راجع إلى عدة عوامل محفزة على ذلك، بحيث لم تعد تعتمد المؤسسات على الطرق التقليدية في إنجاز وظائفها بل تجاوزتها إلى أبعد الحدود وهذا ما زاد من الحاجة إلى مواكبة ومسايرة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.

ولعل أبرز هذه التطورات هي تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت تحولا كبيرا في مفهوم الأمية من الألف البائية إلى امية مؤسسات بأكملها لعدم قدرتها على استعمال هذه التكنولوجيا في أعمالها ومعاملاتها اليومية، بحيث أصبحت حقيقة حتمية تفرض تحد جديد للمنظمات بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة.

حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**المبحث الثاني:** ماهية نظم المعلومات الإدارية خصائصها والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في هذا المبحث سنقوم بدراسة أهم جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التطرق إلى كل من التطور التاريخي، مفاهيمه العامة وكذا مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>1</sup>

وصول تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ما هي عليه الآن لم يكن بمحض الصدفة، كما أنه لم يكن وليد يوم أول ليلة، بل كان نتيجة لتعاقب أحداث واختراعات انتهت بتكنولوجيا مختلفة وأدوار متنوعة. " وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

#### 1 - مرحلة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأولى:

ظهرت بدايات هذه المرحلة عندما استطاع الانسان أن يتكلم، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكاراتها واكتشافها.

#### 2 - مرحلة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الثانية:

بدأت هذه المرحلة عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة في العالم وهي الطريقة السومرية، واستطاعوا الكتابة على الطين اللين، وذلك منذ حوالي 3600 سنة قبل الميلاد، وقد حفظت هذه الألواح الطينية الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي في مراحلها الأولى، حيث عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشخصية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

إلا أنه لم تكن الكتابة وحدها كافية لحل مشكلات الاتصال فقد كانت الكتب البدائية باهظة الثمن، وكانت حكرا على رجال الدين وأبناء الطبقة الغنية.

#### 3 - مرحلة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الثالثة:

تعود بداية هذه المرحلة إلى منتصف القرن الخامس عشر، وهذا عند ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة، والتي ساعدت على نشر المعلومات وإيصالها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها، ويتفق معظم المؤرخين على أن "

<sup>1</sup> مكي محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، الطبعة الأولى دون دار نشر، دون مكان نشر، دون سنة نشر، ص: 206.

يوحنا جوتنبرخ " هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وذلك حوالي عام 1436م، وقد أتم طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية عام 1455.

#### 4 - مرحلة ثورة المعلومات والاتصال الرابعة:

"بدأت هذه المرحلة خلال القرن التاسع عشر واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين، وتتمثل في ظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات، المسموعة منها والمرئية.

حيث اكتشف العالم الإنجليزي "وليم سترجو" (surgorw) الموجات الكهرومغناطيسية في عام 1824م واستطاع "صامويل مورس" (morse) اختراع التلغراف عام 1837م، كما استطاع "جراهام بل" (Bell) في عام 1876م أن يخترع الهاتف لتقل الصوت الآدمي إلى مسافات بعيدة واخترع "توماس أديسون" (Edition) في عام 1877م جهاز الفونوغراف، ثم تمكن العالم الألماني " أميل برلنجر" (Berlinger) في عام 1887م من ابتكار القرص المسطح (Eplate dix) الذي يستخدم في تسجيل الصوت.

كما تمكن العالم الإيطالي "جوجيليمو ماركوني" (Marconi) من اختراع اللاسلكي في عام 1896م، وكانت المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة نسبياً دون استخدام الأسلاك.

وقد اكتسب وسائل الاتصال الجماهيري أهمية كبيرة في القرن العشرين، وخاصة الوسائل الإلكترونية باعتبارها قنوات أساسية للمعلومات والأخبار والترفيه.<sup>1</sup>

#### 5 - مرحلة ثورة المعلومات والاتصال الخامسة:

"لقد شهدت هذه المرحلة أبرز مظاهر التكنولوجيا المتمثلة في اختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة، مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية والمتمثلة في تخزين واسترجاع المعلومات في أقل حيز متاح وبأقل وقت ممكن، كما تجسدت كذلك في استخدام الأقمار الصناعية ونقل الأنباء والبيانات والصور عبر الدول والقارات بطريقة فورية."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 207.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 209.

6 - مرحلة ثورة المعلومات والاتصال السادسة:

"تتمثل في التزاوج والترابط الهائل بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة، والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كمية هائلة من المعلومات بسرعة كبيرة وبغض النظر عن المكان والزمان، وصولاً إلى شبكة المعلومات وفي قمتها شبكة الإنترنت.<sup>1</sup>"

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا والمعلومات والاتصال.

من أجل الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا بد من التطرق إلى المصطلحات ذات الصلة بالموضوع وذلك بتناول كل مصطلح على حدة التكنولوجيا والمعلومات والاتصال.

الفرع الأول: ماهية التكنولوجيا:

أصبح تطور وتقدم المجتمعات مرتبط بالتكنولوجيا من حيث أحدث الأدوات المستعملة في ذلك. فهي تعتبر الأداة الأكثر مساهمة في بناء مجتمع جديد. يعتمد على أساليب وتقنيات حديثة، وفي هذا الجزء سوف نتطرق إلى مفاهيم التكنولوجيا وأنواعها وفي الأخير أهميتها في المنظمة.

أولاً: مفهوم التكنولوجيا:

تعد كلمة تكنولوجيا (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل ومن أكثر المصطلحات استخداماً وشيوعاً بين الأوساط الشعبية منها والعلمية، فقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح إلى حد الآن إلا أنه مزال يشوبه بعض الغموض، لذلك سوف نعرض بعض التعاريف:

من الناحية اللغوية: "يرجع أصل كلمة تكنولوجيا (Technology) إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) وتعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.<sup>2</sup>"

ويمكن كذلك تعريف التكنولوجيا بأنها: "التطبيق العلمي والاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في المجال الصناعي التي يتمخض عنها البحث العلمي، أو هي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة

<sup>1</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 326.

<sup>2</sup> محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 13.

والمترابطة، والمستنبطة المعينة بالآلات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الموجهة. من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع.<sup>1</sup>

ويعرف المعجم (WEBSTER) التكنولوجيا أيضاً بأنها " اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي، فضلاً عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة البشر ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة الإنجاز بغرض مستورد"<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: "التكنولوجيا عبارة عن التطبيق الأمثل للمعرفة في مختلف القطاعات الصناعية، الزراعية، الاجتماعية، والاقتصادية."<sup>3</sup>

وهناك من يعرفها بأنها " 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."<sup>4</sup>

### ثانياً: أنواع التكنولوجيا:

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:<sup>5</sup>

#### 1- على أساس درجة التحكم:

➤ **التكنولوجيا الأساسية:** وهي التكنولوجيا الشائعة والتي تمتلكها المؤسسات الصناعية، وتتميز بأن درجة التحكم فيها كبيرة جداً.

➤ **تكنولوجيا التمايز:** وهي عكس النوع السابق حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تميزها عن بقية منافسيها المباشرين.

<sup>1</sup> جعفر حسن الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص: 56.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 22.

<sup>3</sup> عبد القادر التومي، العولمة مظاهرها فلسفتها تأثيرها، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 171.

<sup>4</sup> جمال أبو شنب، العلم والمجتمع والتكنولوجيا، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999، ص: 281.

<sup>5</sup> لمن علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص: 9-10.



## 2 - على أساس موضوعها:

- **تكنولوجيا المنتج:** وهي التكنولوجيا المحتواة والمتضمنة في الأصل أي المنتج النهائي والمكونة له.
- **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:** وهي تلك المستخدمة ضمن عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقب.
- **تكنولوجيا التسيير:** وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التنظيم، وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...).
- **تكنولوجيا التصميم:** وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- **"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** هي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، كما تزايد أهميتها باستمرار نظراً للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، وهي أحد المتغيرات المهمة في دراستنا.

## 3 - على أساس أطوار حياتها:

- حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقاً لذلك تنقسم إلى:
- تكنولوجيا وليدة.
  - تكنولوجيا في مرحلة النمو.
  - تكنولوجيا في مرحلة النضج.

## 4 - على أساس محل استخدامها:

- **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة:** وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة ويفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
- **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة:** وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة بأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

5 - على أساس كثافة رأس المال:

- 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.
- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بسبة واحدة.

6 - على أساس درجة التعقيد:

- 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.<sup>1</sup>
- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيداً من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، إستيعابها إلا أنّها تتميز أيضاً بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.<sup>2</sup>

ثالثاً: أهمية التكنولوجيا:

"تحتل التكنولوجيا دوراً حيوياً في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد ضرورة مواكبة المنظمة للتغيرات والمستجدات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات، وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد للمؤسسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص:10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:10.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص:43-44.

- تقليل تكاليف العمل.
  - زيادة المبيعات.
  - المساهمة في تحسين الجودة.
  - تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل.
  - تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلاً عن تقليل نسبة التلوث البيئي بشكل كبير.
  - الإبداع التكنولوجي الذي ساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقاً لطلبات الزبائن والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية في تقديم منتجات متميزة.
  - تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطور دائم.
  - تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.
- وبهذا فإن التكنولوجيا تعمل بشكل مباشر أو غير مباشر في الرفع من أداء العمال داخل المؤسسة، حيث ينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكوناً من الأجهزة والمعدات (Hared Ware) والبرمجيات (SoftWare) ونظم دعم الذكاء (Bram Ware) إذ تحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة، والتي تعنى باختيار المعدات لتحقيق الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: ماهية المعلومات

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى تعريف المعلومات بصفة عامة وخصائصها إضافة إلى مصادرها.

#### أولاً: مفهوم المعلومات:

أصبح للمعلومات دور كبير ومهم في جميع نواحي الحياة، وخاصة النواحي العلمية، حيث تعتمد عليها عمليات اتخاذ القرار، فكلما كانت هذه المعلومات صحيحة ودقيقة فإنّ القرارات المعتمدة عليها تكون على درجة عالية من الصحة والدقة، وهي من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. يمكن إعطاء عدة تعاريف منها:

<sup>1</sup> محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

"المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها والتي لها قيمة محركة. في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها."<sup>1</sup>

كما تعرف المعلومات على أنّها "منتوج موجه للاستهلاك قابل للتخزين والتحويل والمعالجة، يشكل مورداً هاماً للمؤسسة مثل موارد أولية داخل عملية التحويل وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل وتتميز ب: وصفية، تحليلية، تفسيرية، تنبؤية، اسمية (قوانين، تنظيمات، مخططات، جداول مواعيد، قواعد، خصوصيات)"<sup>2</sup>.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أنّ المعلومات هي كل البيانات والحقائق والأفكار التي يكن الاستفادة منها في صورة مقروءة أو مسموعة، أو مرئية، في المؤسسة وهي تأخذ ثلاث أدوار رئيسية فهي مصدر للمعرفة ووسيلة للاتصال وسند لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

كما عرفها على أنّها "ما تحصل عليه من تمثيل أو تأطير أو تنظيم أو تحرير البيانات بطريقة تزيد مستوى المعرفة للأشخاص الذين يحصلون عليها."<sup>3</sup>

#### ثانيا : خصائص المعلومات:

من أجل أن تكون المعلومات لها فائدة لصناع القرار لابد من توفير بعض الخصائص من أجل تلائمها مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار لذا تتميز المعلومات بمجموعة عديدة من الخصائص من أهمها ما يلي:

**1 - التكامل والشمولية:** ويقصد بهذه الخاصية توفير المعلومات لمتخذ القرار بما يبقي جميع احتياجات متخذ القرار بحيث أو يتم انتقاص معلومات عن الموضوع أو المشكلة، وعن البدائل، وتكامل المعلومات بحيث تستطيع كافة الإدارات في المنظمة أن تشترك في مجموعة من البيانات وهذا يوفر عليها الكثير من الجهد والوقت والمال ويؤدي إلى عدم التضارب في جميع المعلومات وكذلك في المعلومة نفسها.

**2 - الملائمة:** ونقصد بها ارتباطها بموضوع القرار بحيث تتوافق احتياجات متخذ القرار ونوع القرار مع المعلومة حيث يجب أن تكون ذات صلة بالموضوع، ومن هنا يجب معرفة مدى ملائمة المعلومة من مستوى إداري إلى آخر ومن فرد إلى آخر داخل التنظيم، فمثلاً رئيس مجلس الإدارة قد يحتاج إلى معلومات تختلف من حيث التفصيل والدقة والوقت عن رئيس قسم التسويق حيث تتعلق معلومة الأخير بقسمه وأنشطته.

1 إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، 2000، ص: 97.

<sup>2</sup> Pierre carrier et autres, Bases de données dans le développement de système Gaétan morin éditions, Canada, 1991, p, 9-10.

<sup>3</sup> عبد الرحمان الصباح، عماد الصباح، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 4-5.

- 3 - **الدقة:** ويقصد بالدقة مدى خلوها من الأخطاء وتقاس (بنسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي يتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة)، حيث ليست كل مخرجات نظام المعلومات دقيقة إلا أن توفر طرق وأساليب حديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات ساعد على التقليل من الأخطاء.
- 4 - **التوقيت:** أن تكون المعلومة مناسبة زمنياً وأن تكون متوفرة في الوقت المناسب وبسرعة المناسبة.
- 5 - **التركيز:** الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسومات بيانية توضح الاتجاهات العامة.
- 6 - **الوضوح:** تعني أن تكون المعلومات منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بشكل مناسب للمستفيد.
- 7 - **المرونة:** يقصد بها قابليتها لتكيف لتلبية الحاجات المختلفة لجميع المستخدمين.
- 8 - **القابلية للقياس:** أي إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتج عن نظام المعلومات.
- 9 - **التأكد:** بمعنى التأكد من صحة ومصدر المعلومة وعدم احتوائها على الخطأ.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع المعلومات:

إنّ التطور السريع والرهيب الذي نلاحظه خاصة في الجانب التكنولوجي، أصبحت لزاماً على المؤسسة البحث عن المعلومات من كل النواحي والجهات وكيفية التحكم فيها من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال التعرف على أنواع المعلومات وكيفية التعامل معها، ولقد تم تطبيق المعلومات إلى مجموعات وفق المعايير التالية إلى:

- 1 - **درجة الرسمية:** نجد هناك نوعين من المعلومات، المعلومات الرسمية التي تقدمها نظم المعلومات للمؤسسة والمعلومات الغير رسمية التي تحصل عليها من خارج نظم معلومات المؤسسة.
- 2 - **مصدر المعلومات:** هناك مصدران إما أن تكون ناتجة عن عمليات المؤسسة فتعد معلومات داخلية أو تكون ناتجة عن بيئة المؤسسة فتعد معلومات خارجية، حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المعلومات إلى معلومات أولية التي تجمع لأول مرة أو معلومات ثانوية وهي التي قامت المؤسسة أو أي طرف آخر بجمعها.
- 3 - **درجة التغيير:** هناك نوعان حسب هذا المعيار وهي المعلومات الثابتة لا تتغير والمعلومات المتغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جاب الله شافية، مبررات وشروط وضع نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر، 2001، ص: 14.

<sup>2</sup> محمد عبد لعليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 43.

### الفرع الثالث: ماهية الاتصال

تعد وظيفة الاتصال من الوظائف التي لها أهمية كبيرة في التواصل بين جميع الأفراد وبين جميع الأقسام والمستويات داخل المؤسسة ونتيجة للتطور المذهل والكبير لوسائلها أصبحت تؤثر بشكل مباشر على مردودية وكفاءة المؤسسة لذا سنتطرق إلى ماهية الاتصال وأهميته وعناصر العملية الاتصالية ومعوقاته.

#### أولاً: مفهوم الاتصال:

**1 - الاتصال لغوياً:** " هو كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية."<sup>1</sup>

**2 - اصطلاحاً:** أما كلمة (Communication) في الأصل اللاتيني مشتقة من كلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة.<sup>2</sup>

يعرف الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر من أجل نقطة أو مشكل معين أو أكثر أو من أجل توطيد العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحيط بنا.

تعني عملية الاتصال " إيصال المعلومات والفهم، وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم الرد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل."<sup>3</sup>

#### ثانياً: أنواع الاتصال:

يمكن التطرق بشكل عام عن الأنواع الأساسية للاتصال.<sup>4</sup>

**1 - الاتصال الذاتي:** يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصاً واحداً.

**2 - الاتصال الشخصي:** ويتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه ويمكن أن يكون بين الأفراد والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب.

**3 - الاتصال المجتمعي:** ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر. (الدروس والمحاضرات، الخطب في المناسبات المختلفة، الندوات والمؤتمرات).

<sup>1</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه . نظرياته . وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص:15.

<sup>2</sup> بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار البازوري العلمية، عمان، 2010، ص:13.

<sup>3</sup> صلاح الشنواي، التنظيم و الإدارة في قطاع الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1997، ص:258.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي . مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 1999، ص:365.

**4 - الاتصال التنظيمي:** ويقصد بالاتصال التنظيمي والإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.

**5 - الاتصال الجماهيري:** وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين، عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها. وينقسم الاتصال كذلك إلى الاتصال بالرموز، الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي.

**6 - الاتصال الرسمي:** بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه. ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم، ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصور مكتوبة ورسمية، وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل بأنها: قانونية، مكتوبة، تتعلق بالعمل مباشرة، تتم داخل المؤسسة وتعلق بها.<sup>1</sup>

**7 - الاتصال الغير رسمي:** "الاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويتم غالباً عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل المؤسسة، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخبطاً خطوط السلطة الرسمية."<sup>2</sup>

**8 - الاتصال الخارجي:** ويشمل الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل المؤسسات والدوائر ذات العلاقة، الوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد. كما تلعب دوراً مهماً في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات.<sup>3</sup>

### ثالثاً: عناصر عملية الاتصال:

"تتطلب عملية الاتصال عدداً من العناصر والمكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بشكل فعال ومؤثر، هذا يتطلب منا البحث لفهم عناصر عملية الاتصال والتعرف عليها، أن عملية الاتصال تتضمن العناصر التسعة التي يوضحها الشكل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 365.

<sup>2</sup> سعد ديس عامر، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الاداري، القاهرة، 2000، ص: 57.

<sup>3</sup> هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص: 375.

(1-2) و (1-3) هناك عنصرين رئيسين . المرسل والمستقبل . وهناك عنصران آخران هما الأدوات الاتصالان الرئيسيتان . الرسالة ووسيلة الاتصال . وهناك أربعة عناصر أخرى وهي وظائف الاتصال الرئيسية . تحويل الرسالة إلى رموز وترجمة الرموز والاستجابة والتغذية العكسية . أما العنصر الأخير في هذه العملية فهو الضوضاء أو التشويش.<sup>1</sup>

وفيما يلي تعريف مختصر لكل من هذه العناصر التسع:<sup>2</sup>

- 1 - المرسل: هو من يبدأ بعملية الاتصال لأنه لديه أهداف محددة ورسالة معينة يريد إيصالها غلى الطرف الآخر(المستقبل).
- 2 - المستقبل: هو مستلم الرسالة والذي يطلع عليها لفهم محتواها.
- 3 - الرسالة: تعبر عن المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها غلى الجهة المستهدفة وتكون في شكل صور أو تجسيدات أو كلمات وغيرها، فالرسائل تتضمن معاني وإيحاءات معينة.
- 4 - وسيلة الاتصال: الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها.
- 5 - تحويل الرسالة إلى رموز: هي عبارة عن العملية التي من خلالها يتم انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تساهم في صياغتها مثل الحروف أو الرموز وغيرها.
- 6 - ترجمة الرموز: عبارة عن فك للرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة من أجل تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها وبدونها لن يحقق الاتصال أهدافه.
- 7 - التغذية العكسية: هي تأثير استجابة المستقبل للرسالة ومضمونها مما يسمح للمرسل من فهم المستقبل.
- 8 - الضوضاء: هي مجموع المعوقات التي من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفهم محتواها وهذا ما يجعلها تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.
- 9 - الاستجابة: هي ردود فعل المستقبل.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات الاتصال:

لقد أصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة والإدارية مرهون بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عن طريق تبادل المعلومات أقسامها وداخل أوساط العمال ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى تقديم بعض المفاهيم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

<sup>1</sup> حميد الطائي، أحمد شاعر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة . مدخل استراتيجي . دار البازوري، عمان، 2009، ص: 24.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 15.



كما يعرف قاموس "ماك ميلان" MC Milan تكنولوجيا المعلومات بأنها حيازة ومعالجة وتخزين وبث معلومات محفوظة، مصورة، ثنائية، أو رقمية بواسطة مزيج من الحاسوب الإلكتروني الاتصالات السلوكية يعمل على أساس الكترونية الدقيقة.<sup>1</sup>

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشمل كل الجوانب تسيير ومعالجة ونقل وتخزين وتوزيع المعلومات، وتشمل كذلك مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المتطورة لحل المشاكل المتعلقة باستخدام المعلومات.<sup>2</sup> تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وتوصيلها واستقبالها من وإلى أي مكان في العالم عبر أجهزة الاتصالات المختلفة.<sup>3</sup> ومنذ عام 2000م توسع مفهوم تكنولوجيا المعلومات ليشمل ليس فقط الحاسوب والاتصالات، بل وأيضاً مكون ثالث هو إلكترونيات المستهلك.<sup>4</sup>

ولعل أشمل تعريف هو الموالي:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تضم مجموع الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع، والنقل الإلكتروني السلوكي ولاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها، سواء مكتوباً أو مسموعاً أو مرئياً.....وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الشائني والجماعي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص:270.

<sup>2</sup> أ. عزري أمين، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، مجلة ثالثة، ص:263.

<sup>3</sup> بلعلاء خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخاص حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلوي، شلف، ص:7.

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج والنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2010، ص:19.

<sup>5</sup> بنتي إبراهيم، شعوي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد2010، 2009، 07، ص: 275.

المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لقد جمع كل من "Jane loudon" "kenneth laudon" بين مفهوم ومكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغيرات الجديدة، والعالم الرقمي في قولهما، تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمس مكونات:

➤ العتاد المعلوماتي

➤ البرمجيات

➤ تكنولوجيا التخزين

➤ تكنولوجيا الاتصال

➤ الشبكات

وللوصول إلى مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سنحاول هنا إيجاد النقاط المشتركة وإضافة بعض العناصر، وبهذا يمكننا القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال كيان يتكون من:

**1 - الأجهزة:** تضم مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها ويعرف الحاسوب باعتباره الجهاز الإلكتروني المصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، وتلقيها وكذا تخزينها ألياً وله القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، وأحياناً المقارنة بين شيئين أو أكثر وهو يعمل حسب برامج مكونة من تعليمات حسابية ومنطقية مشفرة، شكل رقمي والتي تحول البيانات بكل أشكالها (رموز، صور، كلمات، وغيرها) إلى سلسلة من الأشكال الثنائية (1،0) وتسمى "BITS"<sup>1</sup>

**2 - البرمجيات:** يعتبر هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة الروح في الجسد والذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه أي انتقلت السيادة من شق العتاد إلى شق البرمجيات، وهكذا انزوت شركة IBM رائدة قافلة العتاد، لتبرز شركة Microsoft رائدة البرمجيات، وبهذا تبوء العنصر الذهني موقعه على قمة منظومة تكنولوجيا المعلومات، مبرهننا على ارتقاء الفكر عن المادة، وأهمية المعلومة كمورد تنموي يفوق في أهميته الموارد المادية طبيعية كانت أو مالية، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج:

➤ برامج النظام

<sup>1</sup> اقيني عقيلة، رسالة ماجستير حول إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، ص: 149.

➤ برمجيات التطبيقات

➤ برمجيات التأليف

**3 - البيانات:** من دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة وهي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي، ولا يصبح لها معنى وفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك ومن أمثلتها: مشغل الأقراص الصلبة والمرنة أو الأشرطة، وعادة ما يطلق عليها بقواعد البيانات.<sup>1</sup>

**4 - الاتصالات:** لقد كان رد المكتب الأمريكي واضحاً عن السؤال: ما الذي نعنيه بالبنية التحتية للاتصالات؟، إذ عبر عنه بالتركيبة التي تشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الدستورية التي تساند الاتصالات وتساعد على نشر وتوزيع البيانات، فهي مشابهة لحد ما وسائل النقل التي ساعدت على ربط جهات العالم مثل: الهواتف، الفاكس، الألياف الضوئية، ولعل أبرز مكونات هذه الأخيرة هي الشبكات.<sup>2</sup>

**5 - الشبكات:** ويمكن تعريفها "كترتيب منسق لوحدة مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة".<sup>3</sup>

وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التللكست، فاكس، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني.... ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكات الحاسوب باعتبارها "مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة. وتصنف هذه الشبكات جغرافياً إلى:

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

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

➤ شبكات واسعة: Wide Area Network - WAN " مجال جغرافي واسع لعدة دول

ولقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة، تفصل بينها حدود دقيقة ديناميكية

مثل: الانترنت، الاكستراتن والأنتراتن والتي ينسبها العديد إلى الشبكات الواسعة WAN

<sup>1</sup> ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2009، ص: 22، ص: 143.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، عدنان محمود طوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص: 87.

**1 - شبكة الانترنت internet:** ولقد عرفها "كارول أوكوتور" على أنها: ذلك النظام العملاق الواحد يتجلى في مجموعة شبكات الحواسيب المستقلة كلياً، والموزعة عبر أنحاء العالم، إذا تشرف كل شبكة على الحصانة الذاتية لها كألوية خاصة وتنفرد بمسؤولية الإدارة.<sup>1</sup>

"ولهذا فان شبكة الانترنت تقدم عدة خدمات منها:

- البريد الالكتروني E-mail
- تصفح المواقع
- تحميل الوثائق عن بعد FTP «File Transfer Protocol»
- جلسات الحوار والدرشة forums de discussion
- التجارة الالكترونية E-commerce
- التعليم والتدريس الالكتروني E-educ
- خدمة الربط عن بعد Telnet
- مجموعة الاخبار News groups

## 2 - شبكة الانترانت intranet:

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

تعرف الانترنت على أنها شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الانترنت وأدواتها، ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها.<sup>3</sup>

## 3 - شبكة الإكسترانت Extranet:

نشأت فكرة Extranet من خلال الازدهار المتزايد لقطاع الأعمال وما يقتضيه من تطور في العلاقات والتحالفات في عالم افتراضي يستدعي سرية المعلومات وتبادلها عبر الشبكات.

إذا الاكسترانت هي همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من شركاء ومتعاملين من خلال الاتصال الدائم بهم من خلال تطبيقات شبكة الانترنت من نقل وتحويل للبيانات والمعلومات.

<sup>1</sup> بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، التسويق والتجارة الإلكترونية، جامعة فرحات عباس سطيف، ص: 2.

<sup>2</sup> إبراهيم بوسمغون، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، نوفمبر 2009، ص: 67.

<sup>3</sup> Gode Fray darg nuguyen, l'entreprise numérique, economica, paris, 2001, p 209

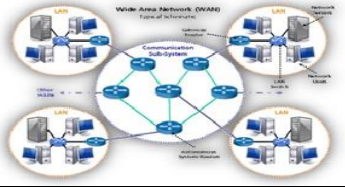
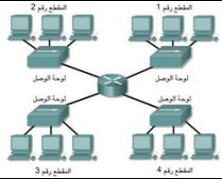
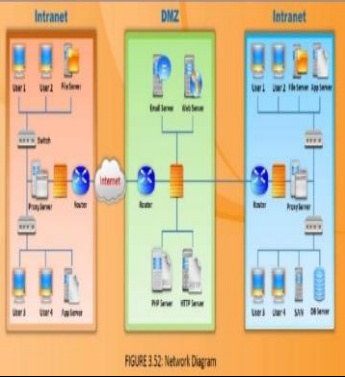


الشكل (1-4) الشبكة المحلية وتصنيفاتها

الشبكة المحلية			
اسم الشبكة	الشكل الهندسي	المزايا	العيوب
شبكة محلية LAN		سرعة تراسل عالية. سهولة الاتصال وتبادل البيانات بين مستخدمي الشركة.	تمتد هذه الشبكة إلى مسافة اقل من 10 كيلومتر.
تصنيفات الشبكة المحلية			
الشبكة الخطية BUS		الإشارات ترسل في جميع الاتجاهات بداخل الشبكة. الشبكة لا تعتمد على حاسوب مركزي. تطبق برامج بسيطة تحدد من يستلم الإشارة.	توقف الشبكة عن العمل في حال قطع السلك أو انفصاله في أحد أطرافه.
الشبكة الدائرية الحلقية		البيانات تنتقل من موقع إلى الموقع الموالي. الشبكة لا تعتمد على حاسوب مركزي. البيانات تنقل في قناة واحدة فقط وسهولة	توقف الشبكة عن العمل بسبب عطل أحد الأجهزة. إيقاف عملها أثناء عملية توسيعها.
الشبكة النجمية STAR		كل الاتصالات تمر عبر الحاسوب المركزي. إذا حصل خلل في أحد الحواسيب الطرفية فلا يؤثر على بقية الشبكة.	تكلفة هذا النوع من التصاميم تعتبر مرتفعة خاصة في حالة كبر الشبكة.
الشبكة الهرمية		تحتوي على وحدة تحكم مركزية تتحكم في جميع أفرع الشبكة.	تكلفة هذا النوع من التصاميم تعتبر مرتفعة خاصة في حالة كبر الشبكة.
الشبكة اللاسلكية WI-FI		توفير درجة من الحرية في التنقل توفير الأسلاك وتسهيل عملية توصيل الأجهزة المختلفة. اتساع منطقة التغطية.	الشبكة اللاسلكية ضعيفة من الناحية الأمنية ويمكن اختراقها . تتأثر بالطقس حيث يؤثر على تنقل الشبكات لها العديد من التأثيرات السلبية على صحة الإنسان والبيئة.

المصدر : مقران رفاع، فاروق، حريزي، مداخلة في ورشة "تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل" المحور الثالث

للتنمية المستدامة و ظاهرة البطالة بعنوان تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في التكوين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، 2011، ص:4.

الشكل رقم (1-5) الشبكة الواسعة وتصنيفاتها

الشبكة الواسعة			
اسم الشبكة	الشكل الهندسي	المزايا	العيوب
الشبكات الواسعة WAN		تعتمد على قنوات اتصال لاسلكية وغير محدودة النطاق كالأقمار الصناعية والموجات القصيرة.	لا يوجد سلطة وحيدة تتحكم بالشبكة. امن الشبكة.
تصنيفات الشبكة الواسعة			
الشبكة الموسعة router		يربط بين مجموع الشبكات المحلية.	ثقل الشبكة عند استعمال عدة موجهات.
عن طريق الأقمار الصناعية			
شبكة الانترنت Intranet		الدخول برقم سري للمستخدمين فقط. تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة. لوحة تحكم للحصول على .	سوء استخدامها من قبل الموظفين. مخطط الشبكة يختلف من مؤسسة إلى أخرى.
شبكة الاكسترنات Extranet		تحتوي على وحدة تحكم مركزية تتحكم في جميع أفرع الشبكة.	امن الشبكة. تنفيذها مكلف للشركة. التقليل من لقاء المؤسسة بزبائننها.
شبكة الانترنت Internet		خدماتها المختلفة مثل البحث،نقل الملفات،البريد الالكتروني..... استخدام الشبكة في العديد من المجالات اقتصاد،حكومة. أي شخص يمكنه الوصول إليها.	لا يوجد سلطة وحيدة تتحكم بالشبكة. لا يضمن سرية الرسالة من خلال استخدام أدوات الأمن.

المصدر: مقران رفاع،فاروق،حريزي،مداخلة في ورشة"تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل"المحور الثالث

للتنمية المستدامة و ظاهرة البطالة بعنوان تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في التكوين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،2011،ص:4.

وفق ما سبق يتضح أن كل عنصر من مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ذو فعالية ضمن إطار المحدد، حيث إن التكامل بينهما هو الوجه الحقيقي لتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه، ولعل الاتصال هي القلب النابض و الهرمون المحفز لأي تطور في هذا المجال، فضلاً عن كيفية استخدام هذه التكنولوجيا من قبل المستخدمين بشكل كفي يخدم المنظمة و يحقق أداء أفضل.

### المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية والدور الذي تلعبه.

إن سر نجاح أي منظمة هو وجود معلومات كبيرة و ذات مصداقية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، لذا فمن واجب كل مؤسسة زيادة فعالية و كفاءة نظم المعلومات الإدارية الخاصة بها لتطوير أدائها، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى تعريف نظم المعلومات الإدارية، خصائصها و الدور الذي تلعبه في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية.

يمكن أن نلخص مفهوم نظم المعلومات الإدارية بما يلي:

تصميم شبكة المعلومات لتوفير المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

نظام يصمم على أساس حاجة الإدارة العليا أو بعض المسؤولين الآخرين ممن لديهم الحاجة الضرورية للمعرفة ويجهز لهم مستخلصات بالمعلومات وهي بالتالي أداة لاتخاذ القرار.

هو نظام ضبط و تحكم يتخصص بتحويل المعلومات إلى المستويات الإدارية بعد تجهيزها وتحديثها لكي يمكن اتخاذ القرارات بأفضل السبل.<sup>1</sup>

ويعرف من جهة أخرى على أنه:

عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض Aset of int errelated Comfonens والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم صناعة القرارات، وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 341-342.

ويمكن القول أيضاً أنّ نظام المعلومات هي وليدة تلاقي كل من التنظيم وتكنولوجيا المعلومات، وفي مقدمتها أنظمة الكمبيوتر.<sup>2</sup>

ومن بين التعاريف الأخرى نجد:

إنّ هدف هذه النظم هو تهيئة المعلومات الإدارية للإدارة للقيام بوظائفها بشكل جيد.

ضرورة استخدام الحاسب الإلكتروني في معالجة البيانات وتوفير المعلومات.

ضرورة وصف النشاطات المنشأة الداخلية والخارجية وتحديد المعلومات اللازمة لكل هذه الوظائف<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية.

يعد نظام المعلومات من الوسائل المهمة من أجل زيادة أداء العمال داخل المؤسسة لذلك وجب توفر عدة

خصائص فيه من اجل ملائمة مع الوظائف وأهداف المؤسسة ولذا يمكن إيجازها فيما يلي:

- "يجب وضع النظام وتوافره على درجة معقولة من الاقتناع بأهميته وفائدته.
- يجب تصميم النظام لخدم الوظائف والنشاطات، وخاصةً وظيفتي التخطيط والرقابة، ليتمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كونه يدعم القرارات الموجهة، والنصف موجهة على المستويين الرقابة الإدارية والتشغيلية في المنظمة.
- أن يكون النظام بسيطاً سهلاً فهمه. ويوضح مصادر البيانات المتوفرة في المنظمة ويساعد في تدفق المعلومات، لأنه نظام يعتمد على البيانات المتوفرة في المنظمة والمتعلقة بالماضي والحاضر.
- أن تتوفر في النظم المرنة بغيّة مواكبة التطورات والتغيرات لتحقيق الحد الأقصى من أهداف المنظمة والتزاماتها.
- أن يكون للنظام القدرة على الإيفاء باحتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة الانحرافات.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد القادر الجنابي، آ.عام إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 27.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص: 47.

<sup>3</sup> محمد الصبيري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، المرجع نفسه، ص: 343.



- أن يتوافر النظام على نوع من القدرة على التعديل وفقاً لظروف الناتجة من التفاعل مع البيئة باستخدام أسلوب التغذية المرتدة، والذي يساعد على تقييم العمل وتحديد مواطن القصور.<sup>1</sup>
- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفة مختلفة (تسويق، تمويل، أفراد...).
- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.
- أنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواء كانت متميزة غير مكررة أو مكررة روتينية.
- أنه نظام يصف الماضي والحاضر وينبئ المستقبل فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.
- أنه نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي تعديل أو تحسين<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أدوار نظم المعلومات على مستوى المنظمة.

- إن من الضروري على أي منظمة امتلاك نظام معلوماتي قوي وأكثر تجاوبا مع متطلبات العولمة والاستفادة من أدواره والتي نلخصها فيما يلي:
- تدعيم الوضع التنافسي لمنشأة الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة.
  - زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية، روح الفريق المتألق.<sup>3</sup>
  - تحقيق الاندماج البنوي بين الأنشطة الجوهرية للرقابة التقييم الاستراتيجي ومن ثمة تحسين الأداء الكلي للمنظمة.<sup>4</sup>
  - الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار.

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

<sup>2</sup> محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، المرجع نفسه، ص: 346-347.

<sup>3</sup> مراد رايس، رسالة ماجستير بعنوان اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة: مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط DML، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 85.

<sup>4</sup> ياسين سعد، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 75.

- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات وحل المشاكل مما يقلل من الخسائر والتكاليف الباهظة.
- إن تقديم المعلومات الثمينة الموثوقة وذات الجودة الشاملة يعمل على رفع مهارات القيادة وكفاءة المستخدمين على اتخاذ القرارات السليمة دون اللجوء للقيادة العليا.

## خلاصة الفصل:

لقد شهد العالم خلال القرن الماضي عدة تطورات متسارعة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال وسائلها و أنظمتها التكنولوجية الحديثة من معدات و شبكات اتصال واسعة و مختلفة لدرجة أنه أصبح من الصعب على الافراد و المنظمات متابعة هذه التطورات و الاختراعات الجديدة مما أدى الى ظهور الاقمار الصناعية الذي جعل من العالم قرية صغيرة.لذا فان التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال جعل نقل و تبادل المعلومات و البيانات أمرا سهلا و بسرعة و فعالية كبيرتان مما أدى الى تخفيض التكاليف و تحسين المعالجة الفورية و المساعدة على اتخاذ القرار.

# الفصل الثاني: الموارد البشرية وأدائها في المنظمة

تمهيد:

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تمكنها من الوصول و تحقيق أهدافها المسطرة وهي تنقسم إلى موارد مادية، بشرية و تنظيمية، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية و الحساسة في أي منظمة لأنها عرضة للتأثر للتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، لذا وحب عليها الاهتمام بالموارد البشري لأنه العنصر الأساسي و الفعال في عملية إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال توفير جميع الظروف الملائمة لذلك مثل التدريب و التكوين..... الخ، وهذا كله من اجل رفع الأداء الوظيفي للعمال مما ينعكس على أداء المنظمة.

حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني :** ماهية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

### المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الأساسية لكافة أنواع المنظمات لأنها تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري الذي يعد من العناصر الأهم لإنشاء أو تطوير أي مؤسسة، وإدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما ظهرت بعد عدة تطورات ساهمت في الحاجة إلى البحث عن وسيلة لإدارة الأفراد.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على المورد البشري بحيث يجب على كل مؤسسة الاهتمام بالعامل من أجل تحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها كون إدارة الموارد البشرية إدارة مشاركة بمجموع عناصرها.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة ومن أهم العناصر الرئيسية لنجاحها وتطورها لذا لا بد من الاهتمام به و إيجاد طرق و آليات من اجل تحفيزه للعمل أكثر و تقديم أداء أفضل.

لذا سوف نعطي لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم وهذا نظراً لاختلاف وجهات النظر حيث نجد النظرة التقليدية والحديثة فأصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية :

"ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإنجازاتهم."<sup>1</sup>

"ومن جهة أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أنّ إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل..... إلخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة."<sup>2</sup>

ومن بين التعاريف الحديثة لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

"هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو كافة نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2007، ص: 14-15.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 27.

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.<sup>1</sup>

إن توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنظمات، ومن ثمة المحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، هو المفهوم الأقرب بالإدارة العنصر البشري.<sup>2</sup> و يصب تعريف كل من Mayting والقحطاني على: "أنها الإدارة المهمة بالأفراد وعلاقتهم، وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقاً من فعالية الأفراد وكفاءتهم داخله، وكافة الوظائف من تحليل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، وكذا مكافأة وتعويض العاملين من جهة، والخدمات الاجتماعية والصحية من جهة أخرى، وأخيراً توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم من أجل تحفيز الموارد البشرية وتطويرها بشكل فعال."<sup>3</sup>

"وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بإعداد والكفاءات والتي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية".<sup>4</sup>

إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية. بأعلى كفاءة ممكنة."

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا الجزء نحاول هنا دراسة وتقديم المخطات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حيث يمكن توضيحها في المراحل التالية:

#### 1 - مرحلة الثورة الصناعية:

"تغطي هذه المرحلة الفترة من سنة 1760 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج

1 د. مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق و نشر و إستيراد وتوزيع كتب، الجزائر، سنة 2019، ص: 27.

2 حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 3.

3 صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 16.

4 عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010، ص: 18.

العائلي، الذي كان يعتمد على وحدات صغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع، ألا أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول الملكية، التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع. ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي. وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمدربين المحترفين. في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه أن يحقق أقصى إنتاجية، اعتماداً على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربطها العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وأن حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل.

وبالرغم مما لها الثورة الصناعية من بعض الآثار الإيجابية، مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير، إلا أنه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية، مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين، بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي، وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات، وتخصص العامل في جزئية، وكذلك فقدانه شخصيته واستقلاله.<sup>1</sup>

## 2 - مرحلة نمو الاتحادات العمالية:

تعد هذه المرحلة تتويجاً للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم، وجمع شملهم، وتمثيلهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثلة في زيارة الأجور، وتحسين ظروف العمل، وحمايتهم من البطالة الفنية، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج. وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها، ما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، بسن التشريعات لحماية حقوق العمال.

ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلات والمواد الخام، كونه مشاركاً في العملية الإنتاجية، وعنصراً أساسياً لا غنى

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعيان، محمد صالح اللابيع، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2014، ص: 27-28.



عنه من جهة أخرى أدى إلى نمو النقابات لاتحادات العمالية وزيادة نفوذها، نتيجة زيادة وعي العمال لحقوقهم ودورهم في الإنتاج، إلى تغيير ملحوظ في اتجاهات الإدارة، فبدأ الاستماع إلى شكوى العاملين، والعمل على حلها، واللجوء إلى التحكيم لحل الخلافات بين الإدارة والعاملين، وكذلك تقديم الخدمات والمزايا الاجتماعية للعاملين، والاهتمام بتحديد أوضح للواجبات الوظيفية، ووضع هيكل واضح للأجور، تضمن حصول العاملين على حقوقهم.<sup>1</sup>

### 3 - مرحلة الإدارة العلمية:

لقد أثرت حركة الإدارة العلمية للإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، كتحديث في طرق إدارة الأفراد الذي اعتمد آنذاك على الإشراف وتهديد الأفراد بعقد عملهم، حيث بدأت تظهر في نهاية القرن التاسع عشر واعتبرت على أنها "مدخل لمعالجة المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان، وتحديد معايير الأداء العادلة بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل.

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

"وقد ساهم مجموعة من العلماء بإضافات مهمة إلى ما قدمه تايلور من أفكار، حيث قدم كل من فرانك جلبرت Frank Giberth وهنري جانت Henry Ganit بعض الأفكار الجديدة حول طبيعة دفع الأجور، تعتبر أكثر عدالة من طريقة Taylor، كما حققت جداول العمل فوائدها كثيرة عند استخدامها، ويمكن تلخيص أهم الأسس التي تركز عليها هذه المرحلة في الآتي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 31-30.

#### 4 - مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

بدأت حركة العلاقات الإنسانية في الظهور في عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، كانت رد فعل طبعياً لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي كان قد أهملها أنصار الإدارة العلمية، فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه، وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاماً اجتماعياً أساسه الفرد، ولم تُصَحِّح بالفرد على حساب العمل كما فعلت الإدارة العلمية.<sup>1</sup>

عموماً " يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على كل العلاقات التي تربط بين الأفراد المتواجدين ضمن مجموعات، ولقد عرفها عادل حسن بتعريف شامل على أنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يسعى إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، مما يزيد في تحفيزهم على العمل، شرط إشباعهم لمختلف حاجياتهم سواء كانت طبيعية أو نفسية واجتماعية ضمن محيط العمل الواحد.<sup>2</sup>

#### 5 - مرحلة العلوم السلوكية:

بدأت هذه المرحلة كنتيجة طبيعية لتطور الأبحاث والدراسات التي تمت في مرحلة العلاقات الإنسانية، فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف، كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بما ذهب إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل. وقد كلن للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، كيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي.

ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية من حيث أنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل ظروفه وأثرها على العامل وسلوكه. وينبغي التأكيد على أنّ العلوم السلوكية ما هي إلا أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر

<sup>1</sup> الخطيب حمود أحمد، إدارة الموارد البشرية. إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2000، ص: 113.

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

العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد، مثل سياسة الحوافز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير رسمية.<sup>1</sup>

### 6 - مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة، التي بدأت تنمو في أحجامها، من حيث تزايد عدد العاملين، وتوسع المنشأة وتعدد عملياتها وتعقدتها، أخذت تبرز أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين، كان من أولها وظيفة التعيينات، التي تطورت لتشمل أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين. وقد بدأت المنظمات في تعيين مديري لهذه الأنشطة. ومع بداية عام 1912م اعترفت الإدارة بأهمية (إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الأفراد " الموارد البشرية "). وقد بدأت هذه الإدارة، مع حلول عام 1920م، تحتل مركزاً مهماً، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجهه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية.

### 7 - مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبنى مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجيات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر، وأنه يجب ألا ينظر إليهما على أساس أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر.

ويعد مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينيات القرن الماضي. وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلاً من اعتبارهم عاملاً من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد. وبالرغم من أهمية مدخل الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح الإداري يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، وأن كانت هناك مجموعة من المبادئ تقدم أساساً لهذا المدخل وهي:

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعلان، محمد صالح اللايعج، المرجع السابق، ص: 32.

- الفرد يعتبر استثماراً إذا أحسنت إدارته وتنميته، إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ويبدو أن هناك نمواً متزايداً في أهمية إدارة الأفراد لكافة المنظمات، وذلك نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتلاحقة. وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها هذه الإدارة، تتمثل في الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية Automation والاعتماد على الحاسبات الإلكترونية في إنجاز كثير من وظائف إدارة الأفراد، بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد أنفسهم. كما تواجه إدارة الأفراد جملة من الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة، من حيث المهن والتخصصات والجنس.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

تحتوي إدارة الموارد البشرية على العديد من الوظائف الرئيسية المتجانسة والمتكاملة فيما بينها في إطار تحقيق رسالة المنظمة والوصول إلى الأهداف المرجوة وهذا كله بتقديم قوة عاملة مؤهلة ومدربة ومحفزة جداً. ومن بين أهم هذه الوظائف ما يلي:

#### أولاً: وظيفة التصميم والتحليل:

في هذه الوظيفة لا بد للمنظمة من وضع وصف دقيق للوظائف التي يشغلها كافة العاملين ولا يتم ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات الأساسية من أجل زيادة فعالية أدائها. لذا يمكن القول "أنها تلك العملية النظامية لجميع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها، ومدى ارتباطها بطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، كذا موصفاً حيث تتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسين هما: الوصف الوظيفي ويعني بمختلف الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، والموصفات الوظيفية، فتشمل المؤهلات المطلوبة في المرشح لشغل المنصب من خبرات، مهارات، قدرات، سلوكيات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 33-34-35.

<sup>2</sup> علي بن راشد بن سالم اليقوي، رسالة ماجستير حول واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل تخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص: 14.

"لضمان نجاح برنامج التحليل والتوظيف الوظيفي يجب مواكبة التغيير في محتوى ونوعية الوظائف بمقتضى التطورات الحاصلة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة."<sup>1</sup>

"يعمل هذا النشاط أو (الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والموصفات والشروط الواجب توافرها في من سوق يشغلها أو يعن فيها."<sup>2</sup>

### ثانيا: وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

"تتم وظيفة التخطيط بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما تضمن تحقيق احتياجات المؤسسة، بالتخطيط للموارد البشرية بوضع الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية."<sup>3</sup>

وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية في إدارة الموارد البشرية، كونه يركز على تحديد احتياجات المنظمة في المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها من خلال توفير المعلومات الكاملة، واتخاذ القرارات الفعالة."<sup>4</sup>

"تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد هذا العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة."<sup>5</sup>

"ويقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل."<sup>6</sup>

### ثالثا: وظيفة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين):

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية تأتي وظيفة الاستقطاب أو الاختيار والتعيين للأشخاص المناسبين للوظائف المطلوبة في المنظمة وهذا بطرق فعالة ومناسبة لذلك المنصب واختيار الكفاءات التي ترضى بتسيير هذه الوظائف.

1 بن عيسى ق، دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2005، ص: 15.

3 بن قانه سهام، شهادة ماستر، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، 2014-2015، ص: 6.

4 محمد عثمان حميد، حميدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص: 52.

5 مصطفى كولار وآخرون، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

6 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص: 15.

لذلك يمكن تعريف التوظيف على أنه: " تلك العملية الإدارية التي ترمج على مستوى المنظمة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها، ومن ثمة اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة للعمل إسهاماً في تحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

"يقوم هذا النشاط عملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، لتقديم وطلب التوظيف في المنظمة. ومن ناحية الاختيار والتعيين" يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختبار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم."<sup>2</sup>

#### رابعاً: وظيفة التنمية وتطوير الموارد البشرية:

تعد وظيفة تدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية من أهم الوظائف التي يجب على المؤسسة الاستثمار فيها وضخ أموال باهظة في مجال تطويرها تحسينها وتدريبها وهذا لجعلها قوة ذات كفاءة ومستوى عالي من الأداء لذلك يمكن القول أن قياس وتغيير الأداء بهدف الحكم على منجزات الأفراد بطريقة موضوعية، بالإضافة إلى تقييم سلوك العمال أثناء العمل، وكذا مقدار التحسين في الأداء، ومعاملتهم لزملائهم، وعلاقتهم بمرؤوسيتهم."<sup>3</sup>

وبغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم تلجأ المؤسسة إلى أنشطة التدريب باستخدام الأساليب والطرق المناسبة يقول: ألفريد مارشال " إنَّ فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون استثمار كل قوى الطبيعة ومصادرهم لمصالحهم."<sup>4</sup>

"وعليه يمكن القول بأن وظيفة الموارد أو عملية الموارد البشرية من أهم مقومات التنمية تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإرشاد الأعمال المناسبة لهم، ونقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعلها اليد العاملة المؤهلة والقادرة على ممارسة وظائفها على أحسن وجه. هذا لا يعني الاقتصار على المعلومات فقط إنما إلى جانب الممارسة الفعلية لأساليب الأداء المختلفة، محاولة منها تغيير سلوك الأفراد بما يتماشى و الجودة ويختلف عن الممارسات الإدارية السابقة."<sup>5</sup>

1 عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

2 عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 15.

3 زويلف الهذى حسن، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص: 188.

4 طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2011، ص: 100.

5 كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المجد للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997، ص: 161.

خامساً: وظيفة الحوافز والتعويضات والمكافآت:

من خلال هذه الوظيفة تقوم المؤسسة بوضع عدة أنظمة على أساسها يمكن تحديد الحوافز والتعويضات والمكافآت للموارد البشرية التي تعمل فيها، وذلك وفق أسس ومعايير موضوعية عادلة تشمل الأنظمة التالية:

**1 - نظام تقييم الوظائف:**

" عملية تقوم بها إدارة الوارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضع حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

**2 - نظم التعويض المالي:**

يمكن هذا النظام في المعايير التي يتم من خلالها تحديد الرواتب والأجور للموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد ذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم الوظائف. نظم تقييم الوظيفة لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة وهيكل رواتب الأجور التي بحكمها سلم رواتب ويكون الأجر مقابل تنفي ما يكلف به العامل.<sup>1</sup>

**3 - نظام الحوافز والمكافآت المالية المباشرة والغير مباشرة:**

يعد نظام الحوافز والمكافآت المالية من الأنظمة المهمة في إدارة الوارد البشرية وهذا لإثبات العامل الجاد من جميع العمال في نشاطه وكفاءته من خلال الأداء المتميز للوظيفة المكلف بها، حيث يعتبرها النظام داعماً و رديفاً لنظام التعويض المالي.

ويوجد من جهة أخرى حوافز ومكافآت غير مالية على شكل خدمات متنوعة كالتأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، المعاشات،... الخ.

**4 - وظيفة العلاقات الإنسانية للموارد البشرية:**

تعتمد هذه الوظيفة على فرعين رئيسيين هما:

**- دمج الموارد البشرية:**

يعتمد هذا النشاط على تفعيل المشاركة في العمل اتخاذ القرارات وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ داخلهم في فرق العمل، أو بينهم وبين الإدارة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 17.

عموماً تشبع العلاقات الإنسانية تلك الرغبة المعنوية لدى العمال في بث الطمأنينة والشعور بالانتماء.<sup>1</sup>

- علاقات العمل:

يعتبر هذا النشاط خاص بالعلاقة التي ترتبط بين إدارة الموارد البشرية ومع النقابات العمالية بحيث تقوم الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة والتفاوض مع النقابة عن شؤون العمل والظروف الملائمة لذلك.

جدول (2 - 1): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية.

الوظائف	الكلاسيكية	ع. الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلقة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص: 15.

<sup>1</sup> عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والمكتبية العصرية، مصر، 2007، ص: 34.



المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في:<sup>1</sup>

➤ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل

➤ إن قدرة المؤسسة على توفيق مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا يزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.

➤ إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

➤ إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطوير يلي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف في:<sup>2</sup>

أولاً: الأهداف الاجتماعية:

➤ تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم وحمائتهم من الأخطار.

➤ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

➤ ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 22.

<sup>2</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2003، ص: 20.

➤ ضمان حقيقة أنّ المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

### ثانيا: الأهداف التنظيمية:

➤ تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة.

➤ وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم بين العاملين والمؤسسة.

➤ التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

➤ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

➤ إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العملية.

➤ حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

### ثالثا: الأهداف الوظيفية:

➤ قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لحاجاتها.

### ثالثا: الأهداف الإنسانية:

➤ إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

➤ إتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.

➤ يتضح أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجديين منهم هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية.

وبرزت أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

➤ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

➤ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة.

➤ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:8.

- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية " التغيير " لتعود بالنفع على كل منظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أنّ زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

لقد دفع المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى البحث عن طرق و أساليب جديدة و حديثة لإنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية تتماشى و التطورات التكنولوجية الحاصلة، لذا ركزت على كيفية رفع الأداء لدى العاملين عن طريق التدريب و التكوين المتواصل و تحفيزهم على بذل جهد إضافي من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره.**

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء.

1 - لغوياً: أذى الشيء أي قام وقضاه.

2 - اصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك.

"والأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، و ما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً."<sup>1</sup>

يقصد بأداء " الأهداف أو المخرجات التي سعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس الأهداف والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف."<sup>2</sup>

يعبر مفهوم الأداء على " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، ومهندسين."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014، ص:54.

<sup>2</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ط1، عمان، 2011، ص:11.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، لمدرية النشر قالة، بدون طبعة، الجزائر، 2004، ص:123.

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص أن الأداء هو ذلك الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد فكري أم عضلي، وهو أيضاً كل مخرجات العامل لتحقيق أهداف المنظمة، والذي عن طريقه يتم تقييم العامل بصفة خاصة وتقييم كلي للمنظمة بصفة عامة.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء.

"ومن جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد شكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، كذلك الرغبة فيه، وثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المنظمة وهذا من خلال ما يلي.<sup>1</sup>"

**أولاً: القدرة على العمل:** هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب القدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات النصر البشري، ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تكمن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة.

**ثانياً: الرغبة في العمل:** إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، وهذا وتتاثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة العوامل تلتخص فيما يلي:

**1 - بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تحقيق مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بتوفر التهوية والتدفئة أو التحكم في الضوضاء... وغيرها. أما المحيط الخارجي قد تكلفه تلك المؤشرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها ظروف المعيشة من مأكل ومسكن وأمن واستقرار وحرية تعبير... وغيرها، التي يمكن أن تؤثر على رغبة الفرد في العمل.

**2 - حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يضع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.

**3 - التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات، أو معنوياً مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتترك الحوافز أثراً إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

<sup>1</sup> محمد صالح شيخ القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، ط1، الأردن، عمّان، 2014، ص: 257-259.

المطلب الثاني: تقييم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

"عملية قياس أداء سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم أو يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته."<sup>1</sup>

تقييم الأداء "يعني الحصول على حقائق وبيانات من شأنها أن تساعد على تحليل فهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم سلوكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وقدرته العملية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضرا أو مستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق الأهداف المنظمة مع مراعاة تحقيق أهداف المنظمة وما ينشد إليه القرار في المنظمة."<sup>2</sup>

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين، وتغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية."<sup>3</sup>

إن تقييم الأداء "عملية نظامية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في المنظمة إذا هي أرادت مكافأة العاملين فيها، كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين."<sup>4</sup>

ومن خلال كل ما سبق يمكننا استخلاص مفهوم شامل للأداء:

تقييم أداء العاملين هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين، ومعرفة مواطن القوة والضعف خلال فترة زمنية معينة ومحاولة الوصول إلى الأداء المرغوب فيه الذي يتفق مع أهداف المنظمة، كما أنه وظيفة من وظائف

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص: 183.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، بدون طبعة، مصر، 2009، ص: 50.

<sup>4</sup> شرقي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص: 206.

إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بظروف العمل والترفيه والنقل والمكافآت والحوافز وغيرها وكذلك محاولة تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال برامج التدريب والتنمية بعرض رفع من مهارتهم.

**الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.**

يسعى نظام تقييم أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف في عدة مجالات نذكر منها:<sup>1</sup>

**أولاً: المجال الإداري:** يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف الأخرى لإدارة القوى البشرية، حيث تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بشؤون العاملين، وذلك في الأمور التالية:

**ثانياً: في مجال الترقية:** لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد المنظمة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى. وتقييم الأداء يبين لها مدى استحقاق كل العاملين للترقية، لأن تقييم أداء الموظف وكفاءته لعدة سنوات، يعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية.

**ثالثاً: في مجال التعيين:** تعتبر نتائج الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها، فإذا دلت نتائج تقييم الأداء أن من اختبروا تم اختيارهم على أساس جودة العمل اتضحت سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين، وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكاناتهم.

**رابعاً: في مجال التدريب:** يمكن عن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له، إذ تدل نتائج التقييم الجيدة على استفادة العاملين الذين حضروا التدريب، والعكس صحيح.

**خامساً: في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات:** في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين يمكن للمسؤولين في إدارة المنظمة تقرير حق العاملين في الحصول على مكافآت والعلاوات على الرواتب، فمن الطبيعي أن تعطى هذه المكافآت والعلاوات فقط للعاملين أصحاب الكفاءة والسلوك السليم الذي توضحه نتائج تقييم الأداء.

<sup>1</sup> عبد البارى درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط2، مصر، القاهرة، 2010، ص: 273-274

سادسا: مجال تطوي المنظمة والفرد: يسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم بأن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل، وهذا من خلال كشف نقاط الضعف لدى عامل في أداءه ومعالجتها من أجل الرفع من إنتاجيته، وبالتالي الرفع من إنتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين. وفيما يلي بعض هذه الأهداف:

**1 - وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:** إن قياس الأداء أداة صالحة، وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومعرفة كفاءته في العمل، ويعرف جوانب القصور لديه، وبالتالي يكون لديه فرصة وامتسع من الوقت لتفاديها.

**2 - تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** تقتضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء عملهم، والقيام بتحليل هذا الأداء والسلوك، وذلك ليكونوا قادرين على تقييم أداء مرؤوسيهم بشكل جيد، مما يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير، والحكم السليم لديهم على الأمور، فيتدربون على الرقابة الفعالة المستمرة، وعلى القيادة الصالحة الرشيدة.

**3 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** لاشك أن عملية تقييم تكشف نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين، وهذا يتيح الفرصة لوضع برامج التدريب وتوجيهها لعلاج هذه النقاط مما يعود بالفائدة عليهم، وعلى المنظمة من خلال تحسين إنتاجيتهم ورفعها وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم أداء العاملين، وتختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها، وانحصرت في الطرق التقليدية والطرق الحديثة وذلك على النحو التالي:

#### الفرع الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

##### أولاً: طريقة الصفات أو السمات:

1 - ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص: 154.

- 2 - تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملاءه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في إنجاز الأداء للعامل.
- 3 - إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها، مثلاً: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.
- 4 - يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول رقم (2).
- (2) يتم إعداده لتقييم الأداء، ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).
- 5 - يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر.
- 6 - يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصاغ من خلالها لتحديد المستوي التقييمي للموظف.
- 7 - يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

الجدول رقم (2-2): يمثل نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين.

المقياس	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
مستوى الأداء	10	8	6	4	2
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملاءه بالعمل					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.					
الدقة في إنجاز العمل.					
السرعة في إنجاز العمل.					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة و الإبداع					
المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل					
المجموع					

المصدر: حضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ص: 155.



الجدول رقم (2-3): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

المصدر: حضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ص156.

ثانيا: طريقة معايير العمل (الإنتاج):

نستخدم أسلوب معايير العمل (الإنتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول رقم (2\_4) يوضح ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص:157.

الجدول رقم (4.2): بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الإنتاج).

مجالات التطبيق	الوسيلة
يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو الجماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.	متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل
عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة، ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.	أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة
وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لإنجاز العمل.	دراسة الوقت والحركة
ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا نستطيع أن نحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.	آراء الخبراء

المصدر: حضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ص: 157.

ثالثا: طريقة المقارنة من خلال الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف، وتتميز هذه الطريقة بأنها:<sup>1</sup>

- سهولة الفهم والاستعمال.
- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.
- تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة ولكن يؤخذ عليها أئماً:
- لا تعطي أكثر من قائمة بترتيب الأفراد في جماعة معينة، ولا توضح طبيعة ومقدار الفروق بين أفراد الجماعة.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 292.

➤ لا تحدد نقاط الضعف لدى الأفراد، إذا لا توجد للنتائج أية فائدة تشخيصية.

➤ لا تقدم أي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها أداء الأفراد ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى.<sup>1</sup>

#### رابعاً: طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:

يمكن اعتبار هذه الطريقة عملية تحسين لطريقة الترتيب، وتمثل في قيام المقيم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفأ في كل مقارنة، وتحديد الأكفأ في كل مرة يجب أن يركز على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه. وبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج.

وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة، ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، كذلك هي تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكفي بأن تظهر أن فلاناً أكفأ من فلان وحسب، ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف.<sup>2</sup>

#### خامساً: طريقة التوزيع الإجمالي:

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

#### الفرع الثاني: الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين.

##### أولاً: طريقة الإدارة بأهداف:

"وتقوم هذه الطريقة على أساس المشاركة بين المشرف على عملية التقييم ومروؤسيه في وضع صيغة نهائية للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة أو محددة، لهذا يصبح الجميع أكثر إلزاماً وانضباطاً بتحقيق الأهداف واختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها، وعليه فهي تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، وتعتمد على إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، وتعتبر طريقة الإدارة بالأهداف أحد التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 292.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 293.

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، قسم إدارة أعمال، 2006، ص: 60.

خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا، وتعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تضمن أولاً تحديد الأهداف وثانياً براعة الأداء.<sup>1</sup>

ثانياً: طريقة الأحداث الجوهرية أو الهامة:

تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي تقوم بها الأفراد العاملون داخل المنظمة على اختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزاً لحدث مهم إذا قلم بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحاً باهراً أو فشله فشلاً ذريعاً وهكذا، وكل هذه المعلومات تدون من قبل المقيم، والأحداث الجوهرية أو المهمة عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة، ولكن ليس كل الحقائق أحداث جوهرية أو مهمة، وتعتبر الأحداث الجوهرية أو المهمة أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبى أو إيجابى.

وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل، أن يدون الأحداث عند حدوثها، وأن يقوم بتصنيفها وتوصيفها وترميزها إن أمكن ذلك، ومن الأمور التي يجب التأكيد عليها في هذه الطريقة:

- ضرورة أن يكون الرئيس موضوعياً في تدوين الأحداث الجوهرية بعيداً عن المؤثرات الشخصية أو غيرها من المؤثرات.
- الأحداث أو الوقائع الاعتيادية والأعمال الطبيعية والتصرفات الروتينية لا تدخل ضمن نطاق التقييم ولا يقوم الرئيس بتدوينها.<sup>2</sup>

ثالثاً: طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، ويتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه. تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ويقوم المقيم أو المشرف بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

<sup>2</sup> محمد قدر حسن، المرجع السابق، ص: 299-300.

وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لعدم معرفة المقيم مدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة تكون في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها للسلوك العام.<sup>1</sup>

رابعاً: طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة من أداء المرؤوسين وتعليقاته على هذا الأداء معتمداً، على عناصر الأداء المستمدة من واجبات ومسؤوليات الوظيفية بالإضافة إلى سلوكه وعلاقاته بالآخرين، وقد يطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقاً ويحدد فيه العناصر التي سيتم التقييم على ضوءها، ويعتبر طريقة التقرير المكتوبة من أكثر الوسائل شيوعاً في مجال التطبيق العملي لقياس الكفاءة، فهذه التقارير تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، بالإضافة إلى ضرورة توفر الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف، ويشمل التقرير عادة على النقاط الرئيسية التالية:

- العمل والإنتاج
- الصفات الشخصية.
- القدرات.
- المواظبة.

وتحتاج هذه الطريقة إلى يقظة الرئيس فيما يتعلق بأداء مرؤوسيه، وإلى قدرة تحليلية حتى يبرز نواحي التفوق والقصور في أداء المرؤوسين، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في تطبيقها وفهمها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه وذكر أمثلة على الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 297-298.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن حشماوى، مرجع سبق ذكره، ص: 138-139.

خلاصة الفصل:

لقد كان ينظر في الوقت الماضي على أن المورد البشري لا يعتبر عنصرا مهما من عناصر ادارة موارد المؤسسة كونه لا يتحرك إلا اذا وجدت الحوافز المادية و المالية، لكن مع مرور الزمن تغيرت هذه النظرة بظهور ثورات علمية و صحوة ثقافية أدى هذا الى بروز عصر المعرفة الذي جعل منه المورد الرئيسي و المحدد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يترجم هذا الدور في نسبة الاداء الوظيفي للمؤسسة الذي يتحدد بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية، وتؤثر بعض هذه العوامل على ادراك و قدرة و دافعية الفرد بحيث لا يوجد عامل اهم من الاخر فكلها تتفاعل مع بعضها لتحقيق أداء وظيفي مرتفع، لذا وجب على الادارة البحث عن الطرق و السبل و الممارسات التي يمكن لها الرفع من مستوى الاداء الوظيفي للموارد البشرية و ذلك عن طريق التحفيزات و التدريب و التكوين و وضع استراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث:  
الإطار التطبيقي -دراسة حالة  
الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت-

## تمهيد

بعدها تناولنا في السابق الجانب النظري والمتمثل في الفصل الاول الخاص بنظرة عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى الموارد البشرية وكيفية رفع ادائها في المنظمة، كما سنحاول في هذا الفصل الثالث الخاص بالجانب التطبيقي على اسقاط الدراسة ميدانيا من خلال ابراز ما مدى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاداء الوظيفي لعمال الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت باعتبارها من بين المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا وأنظمة معلوماتية حديثة.

لهذا تم تقسيم الفصل الى مبحثين هما:

**المبحث الاول:** نظرة عامة حول الوكالة الوطنية للتشغيل (المرفق العمومي للتشغيل).

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية.



### المبحث الاول: نظرة عامة حول الوكالة الوطنية للتشغيل (المرفق العمومي للتشغيل).

اهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال وأعطت أهمية بالغة لعملية تنصيب اليد العاملة لما لها من دور في تحقيق التوازن في سوق الشغل ودفع عجلة التنمية، ونظرا لأهمية هذه العملية كلفة الوكالة الوطنية للتشغيل بمهمة تنظيم وتسيير سوق الشغل من خلال المقاربة الاقتصادية بين طالبي العمل وعارضيه، حيث تعتبر هذه الهيئة من أقدم الهيئات العمومية للتشغيل في الجزائر من حيث النشأة وكان وجودها حتمية من أجل مواكبة التطورات في ميدان التشغيل، كما اوكلت لها مهام تنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل.

"إن الآليات التي وضعتها الدولة في مجال ترقية التشغيل ودعمه والحد من البطالة لتنظيم سوق الشغل، إلا أن نجاحها أساسا مرتبط بدرجة أولى بمدى فعالية دور التوجيه والإعلام وتقريب كل بطل بألية من آليات التشغيل التي وضعتها الدولة. وإذا كان ذلك يدخل ضمن المهام الكلاسيكية القديمة للوكالة الوطنية للتشغيل باعتبارها الهيئة المكلفة بتنظيم ومتابعة تطورات سوق الشغل، فإنها مطالبة اليوم بالاضطلاع بمهام جديدة تؤهلها لأن تكون وسيلة فعالة وناجعة في تنفيذ السياسة العمومية للتشغيل"<sup>1</sup>.

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التطرق الى نظرة عامة حول الوكالة الوطنية للتشغيل من خلال تعريف الوكالة الوطنية للتشغيل والتطور التاريخي لها، اضافة الى مهامها، ثم الهيكل التنظيمي وأخيرا التقنيات والأنظمة التكنولوجية المستحدثة داخل الوكالة.

### المطلب الاول: تعريف وتطور الوكالة الوطنية للتشغيل ومهامها.

#### الفرع الاول: تعريف الوكالة الوطنية للتشغيل.

الوكالة الوطنية للتشغيل هي مرفق عمومي ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06 . 77 المؤرخ في 18 فبراير 2006م تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، كما تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بدور الوساطة بين طالبي العمل وعارضي العمل، كما تساعد على تنظيم ومعرفة سوق الشغل الوطني وتطوره بضمان تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والسهر على تحقيق الأهداف المحددة للوكالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قرب أحمد، عرض حول التوجيه والإرشاد في برامج أجهزة التشغيل في الجزائر"، مكتب العمل العربي، طرابلس 2005، ص: 04.

<sup>2</sup> المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 06 . 77 المؤرخ في 18 فبراير 2006 المتضمن تحديد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل وتنظيمها وسيرها، جريدة رسمية عدد 09، الصادرة ب 19 فريارة 2006.

## الفرع الثاني: التطور التاريخي للوكالة الوطنية للتشغيل

إن تاريخ تأسيس الوكالة الوطنية للتشغيل يعود إلى شهر نوفمبر 1962، سمي آنذاك بالديوان الوطني لليد العاملة ONAMO. وقد خضع تنظيمه وتسييره لعدة نصوص تشريعية وتنظيمية تتمثل في: <sup>1</sup>

- المرسوم رقم 99/62 المؤرخ في 29 في 29 نوفمبر 1962 والمتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة.
- المرسوم رقم 153/63 المؤرخ في 25 افريل 1963 والمتعلق بمراقبة التشغيل و تشغيل العمال.
- الأمر رقم 42/71 المؤرخ في 17 جوان 1971 والمتضمن تنظيم الديوان الوطني لليد العاملة.
- المرسوم التنفيذي رقم 259/90 المؤرخ في سبتمبر 1990 المعدل والمتمم للأمر رقم 42/71 المؤرخ في 17 جوان 1971 المتضمن تنظيم الديوان الوطني لليد العاملة والمغير لتسمية المؤسسة.

## 1 - المرحلة الاولى: من عام 1963 إلى عام 1970

في هذه المرحلة أدى الديوان الوطني لليد العاملة مهامه كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري EPA وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وكانت مكلفة بـ:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالاحتياجات في اليد العاملة الوطنية.
- تنصيب اليد العاملة الوطنية.
- الانتقاء والتوجيه الخاص بالمرشحين للهجرة إلى الخارج.
- ضمان المصالح المادية والمعنوية للعمال المهاجرين، وسيعمل اندماجهم في البلدان المستقبلية.
- التنقيب والتوظيف لحساب مختلف قطاعات النشاط للعمال المهاجرين الذين يرغبون في العودة للوطن والعمال والأجانب المؤهلون وعديمي التأهيل.

وعليه فإن نشاط الديوان الوطني لليد العاملة في هذه المرحلة (1963-1970) انحصر في مراقبة وتنظيم هجرة اليد العاملة الوطنية نحو فرنسا وبعدها نحو جمهورية ألمانيا الديمقراطية. RDA وتنصيب العمال في الورشات العاملة ومراقبة تشغيل العمال الأجانب. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق بالوكالة الوطنية للتشغيل، نيابة مديرية التوثيق، مركز أرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل.

<sup>2</sup> المركز الوطني بالأرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل، المرجع نفسه.

## 2 - المرحلة الثانية: من عام 1970 إلى عام 1990

إن التحولات الهيكلية التي ميزت هذه الفترة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والإداري لم تستطع مكاتب التشغيل الانخراط ومواكبة هذه التحولات وتلبية متطلبات النشاط الاقتصادي.

ورغم العراقيل والصعوبات التي حالت دون تحقيق الديوان الوطني لمهامه في اطار الصلاحيات المخولة له والتي منها على سبيل المثال والحصر الإطار القانوني غير الملائم والوسائل غير الكافية للسير الحسن لمكاتب اليد العاملة، بقي الديوان يحاول منذ بداية السبعينات التحكم في السوق المحلي للشغل عن طريق مكاتب اليد العاملة والتي ظلت بدورها مهمشة رغم الجهود المبذولة في هذا الشأن حيث لم تستطع مواكبة هذه التحولات بسبب:

- عدم ملائمة تركيز مكاتب التشغيل وأقطاب بالتنمية.
- التوظيف المباشر للمتعاملين الاقتصاديين على حساب مركزية التنصيب المخولة للدوران الوطني لليد العاملة.
- إطار قانوني غير ملائم.

## 3 - المرحلة الثالثة: من عام 1990 إلى عام 2004

أدت الوضعية السابقة بالسلطات العمومية إلى إعادة النظر وصياغة النظر وصياغة مكانة ودور المصالح العمومية للتشغيل وذلك بداية التسعينات، ثم إحداث هيئة جديدة قادرة على ضمان التنظيم والتسيير والملاحظة ومتابعة سوق التشغيل بطريقة فعالة، بحيث تم تغيير تسمية هذه الهيئة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل - AGENCE NATIONALE DE L'EMPLOI عوضاً عن الديوان الوطني لليد العاملة . ONAMO . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 . 259 المؤرخ في 18 صفر عام 1411هـ الموافق 8 سبتمبر سنة 1990م المعدل والمتمم للأمر رقم 71 . 42 المؤرخ في 17 جوان 1971 والمتضمن تنظيم الديوان الوطني لليد العاملة تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

وتتولى الوكالة الوطنية للتشغيل القيام بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- تنظيم ضمان ومعرفة وضعية وسوق التشغيل الوطنية.
- تحصيل وتنسيق عروض وطلبات العمل.
- تسيير الملف الوطني لليد العاملة الأجنبية في إطار الاتفاقيات الثنائية بين الحكومات.
- تسجيل طالبي العمل العمال المفصولين أو الموجهين للتأمين على البطالة عملاً بما يقتضيه "المرسوم التشريعي رقم 94 . 11 المؤرخ في 26 ماي 1994 المنشأ لنظام التأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدون منصب عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية"<sup>2</sup>
- تسجيل حاملي الشهادات العليا في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل (cpe) - pre - emploi - contrats وفق ما يقتضيه المرسوم التنفيذي المؤرخ في 113 شعبان 1419 الموافق ل 02 ديسمبر 1998 والمتضمن الإدماج المهني للشباب الحاملين لشهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين. وقد كلفت كل من المديرية العامة وهيكلها المركزية (خمس مديريات مركزية) وهيكلها اللامركزية المتمثلة آنذاك في إحدى عشر (11) وكالة جهوية للتشغيل ومائة وخمسة وستون (165) وكالة محلية للتشغيل بتأدية هذه المهام.<sup>3</sup>

وفي سنة 2006، تم تغيير الطابع القانوني للوكالة من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص (EPGS (établissement public à gestion spécifique بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 19 محرم 1427 الموافق ل 18 فبراير سنة 2006 الذي يحدد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل وتنظيمها وسيرها والذي منحها مرونة أكبر في تسيير الموارد البشرية والمادية التي تمكنها من توسيع شبكتها

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 90 . 259 مؤرخ في 18 صفر عام 1411 هـ الموافق 8 سبتمبر سنة 1990م المعدل والمتمم لأمر رقم 71 . 42 المؤرخ 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة وتغيير تسميته.

<sup>2</sup> المرسوم التشريعي رقم 94 . 11 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو 1994 الذي يحدث التأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية المعدل والمتمم

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 98 . 402 المؤرخ في 13 شعبان عام 1419 الموافق 2 ديسمبر سنة 1998 يتضمن الإدماج المهني للشباب الحاملين لشهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين.

وتنفيذ مهامها في أحسن الظروف الممكنة حسب ما يقتضيه القانون 04.1 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425 الموافق 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل.<sup>1</sup>

كما عرفت الوكالة الوطنية في سنة 2006 توظيف أولي لتأطير الوكالات واعتماد برنامج ثري لتكوين كل موظفيها بدء بإطاراتها خاصة في مجال مهنة مستشار التشغيل باعتباره القلب المحرك لكل العمليات الأخرى على مستوى الوكالة وتعمل على تحقيق برنامج تطوير الكفاءات مع تزويد الوكالات مادياً وبشرياً قصد تحسين التدخل والتحكم في سوق الشغل ، كما تعمل الوكالة على تقديم خدمة ملائمة للمؤسسات " دور اقتصادي " وأخرى لطالبي العمل " دور اجتماعي " ، أي تسيير مهني وفعال للموارد البشرية للمجتمع الهادف إلى ترشيد استخدامها في الحياة الاقتصادية والتنمية الوطنية.

### الفرع الثالث: مهام الوكالة الوطنية للتشغيل.

تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بمهامها في ظل سياسة التشغيل المقررة من طرف الحكومة، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006 الذي يحدد مهامها، تنظيمها وتسييرها وبموجب هذا المرسوم تقوم الوكالة بالمهام التالية.<sup>2</sup>

#### أولاً - تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطويرها وهذا عن طريق:

➤ إنشاء منظومة إعلامية من أجل الاطلاع بكيفية دقيقة ومنظمة وحقيقية على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة.

➤ تطوير الآليات والأدوات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل

➤ القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة.

#### ثانياً - جمع عروض وطلبات العمل ووضعها في علاقة فيما بينها عن طريق ما يلي:

➤ استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم.

➤ البحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 06.7، مرسوم سبق ذكره.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 06.77، مرسوم سبق ذكره.

- القيام بالمقاصة (المقاربة والموافقة) بين طلبات وعروض العمل على المستوى الوطني والجهوي والمحلي.
- تنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل التي تقررها الدولة والجماعات المحلية.
- إبرام الاتفاقيات مع الهيئات المعتمدة والبلديات المكلفة بنشاطات التنصيب.
- تطوير مناهج تسيير سوق التشغيل وأدوات التدخل على عرض وطلب التشغيل وتقييمها.
- القيام بالزيارات الميدانية من أجل التنقيب عن عروض العمل.
- البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين في الخارج.
- القيام بعمليات التكوين في مجال الاستشارة في التشغيل وتسيير سوق العمل.

#### رابعا - متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية بالجزائر:

- في إطار التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب وتنظيم البطاقة الوطنية للعمال الأجانب وتسييرها<sup>1</sup>.

➤ ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات والاتفاقات الدولية في مجال التشغيل فيما يخصها.

- ضمان تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون رقم 04 . 19 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل فيما يخصها<sup>2</sup>.

الفرع الرابع: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل.

#### أولا - الخدمات المقدمة لطالبي العمل.

1- الاستقبال: هي أول خدمة تقدم لطالبي العمل، ثم توجيهه إما داخليا على مستوى مصالح الوكالة أو خارجياً إلى الهيئات الأخرى ذات العلاقة مع مضمون طلبه.

2 - الإعلام : وهذا بتوفير المطويات والمعلومات المتعلقة بمهام الوكالة الوطنية للتشغيل ومختلف أجهزة وآليات التشغيل.

#### 3 - التوجيه:

- التوجيه نحو منصب عمل أي القيام بعملية التنقيب التوجيه نحو مراكز التكوين المهني (الرفع من مؤهلات طالبي العمل).

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 06 . 77 المرجع نفسه.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 06 . 77 المرجع السابق.

- لتوجيه نحو الأجهزة لجهاز المساعدة على الإدماج المهني.
- التوجيه نحو آليات التشغيل الأخرى مثل ANSEJ (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب) و CNAC (الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة).
- 4 - **المقابلة المهنية:** وهي الخدمة ذات الأهمية بالنسبة لمصالح الوكالة تقوم بعملية التشخيص لمؤهلات وكفاءات واحتياجات طالبي العمل وتوجيههم إلى الخدمة الأكثر توافقاً مع مؤهلتهم.
- 5 - **التسجيل:** تعد عملية المقابلة المهنية مع طالبي العمل تقوم بتحصيل وتدوين كل معلوماتهم الشخصية والمتعلقة بكفاءاتهم ومؤهلاتهم بالاستغلاها على مستوى النظام المعلوماتي وسيط في حالة توفر عروض العمل المتوافقة مع هذه الطلبات.
- 6 - **المرافقة:** مرافقة طالبي العمل في مرحلة بحثهم عن العمل إلى غاية حصولهم على منصب عمل وذلك من خلال إعداد ورشات قصد تلقينهم تقنيات البحث عن العمل أهمها:
  - تحرير بيان السيرة الذاتية (CV).
  - كيفية إعداد رسالة تحفيزية LEYTR DE MOTIVATION.
  - مراحل وطرق تحضير مقابلة مهنية ناجحة.
- 7 - **التنصيب:** المقاربة بين عروض العمل وطلبات العمل (الوساطة الفعالة).  
ثانيا - **الخدمات المقدمة للمؤسسات:**
- 1 - **الاستقبال والإعلام:** تقدم هذه الخدمة لممثلي المؤسسات الاقتصادية، حيث تقدم لهم خدمة نوعية عن طريق توفير أحسن ظروف الاستقبال وتوفير كل المعلومات التي يبحثون عنها وأهمها:
  - المعلومات المتعلقة بتطور سوق الشغل ومختلف أجهزة وآليات التشغيل.
  - توفير المعلومات المتعلقة بالتدابير التحفيزية المقدمة لصالح المؤسسات.
  - المعلومات المرتبطة بتشريع العمل.
  - إعلامها بدور الوكالة الوطنية للتشغيل والخدمات التي تقدمها الوكالة لفائدة المؤسسات.
  - إعلامهم عن كيفية مرافقة المؤسسات فيما يرتبط باحتياجها من اليد العاملة المؤهلة على المستوى المحلي أو الوطني.

## 2 - تلبية احتياجات المؤسسات في التوظيف:

بعد الحصول على عروض العمل المودعة من طرف ممثلي المؤسسات يقوم مستشاري التشغيل بعملية المعالجة لهذه الاحتياجات والانتقاء الأولي للمتشحين الأكثر توافقاً مع هذه العروض ثم توجيه طالبي العمل إلى المؤسسات المعنية بهذه العروض.

## المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل

## الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل.

بموجب القرار المؤرخ في 25 يناير 2007<sup>1</sup> والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل، تضم الوكالة مديراً عاماً يساعده مدير عام مساعد، مكتب التنظيم العام، ويلحق بالمدير العام مباشرة ثلاثة مستشارين.

كما تنضوي تحت سلطة المدير، هياكل مركزية وهياكل محلية تتمثل فيما يأتي:<sup>2</sup>

## أولاً - الهياكل المركزية.

## 1 - مديرية تنظيم سوق التشغيل: تكلف بما يلي:

- تنظيم نشاطات الوساطة وتسيير سوق الشغل.
- المشاركة في تنظيم وتنفيذ برامج التشغيل التي تقررها الدولة.
- تسيير أعمال الشراكة مع الهيئات الخاصة المعتمدة والبلديات التي تمارس نشاطات التنصيب وتطورها.
- ضمان مهام الرقابة المسندة إليها بموجب التنظيم والتشريع المعمول بهما.

وتتضمن أبع (4) مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للتنصيب والتعويض.
- المديرية الفرعية لتسيير ومتابعة أجهزة التشغيل.
- المديرية الفرعية للشراكة.
- المديرية الفرعية للمحافظة على التشغيل وإعادة التأهيل المهني.

<sup>1</sup> قرار مؤرخ في 6 محرم 1428 الموافق 25 يناير سنة 2007، لوزارة العمل والضمان الاجتماعي، يتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، ربيع الثاني عام 1428 الموافق ل 16 ماي 2007م، ص: 13).

<sup>2</sup> بن هي عبد النور، مذكرة تخرج ماستر، بعنوان استخدام الوكالة الوطنية للتشغيل لتقنيات الاتصال الحديثة و دوره في تحسين أداءها، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف، 2017/2018، ص: 126-127.



## 2 - مديرية تنشيط شبكة الوكالات: وتكلف بما يأتي

- تطوير شبكة الموصلات.
- تقييس مناهج تسيير سوق الشغل وتطويرها.
- تنشيط نشاطات الهياكل الجهوية والمحلية وتنسيقها ومتابعتها وتقييمها.
- وتضم ثلاثة (3) مديريات فرعية هي:
- المديرية الفرعية لتطوير ودعم شبكة الوكالات.
- المديرية الفرعية للمقاييس والمناهج.
- المديرية الفرعية للتنسيق والمراقبة.

## 3 - مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق: تكلف بما يأتي

- تنظيم وضمان معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطويرها.
- استغلال المعطيات الإحصائية التي تقدمها مختلف المصادر والقيام بكل الدراسات، والتحليل والتحقق المرتبطة بالتشغيل.<sup>1</sup>
- تنظيم مصالح في التوثيق في الأرشيف وتسييرها.<sup>2</sup>
- تضم ثلاث (3) مديريات فرعية.
- المديرية الفرعية للدراسات.
- المديرية الفرعية للإحصاء.
- المديرية الفرعية للتوثيق والأرشيف.

## 4 - مديرية الإعلام الآلي: وتكلف بما يأتي

- تصور الشبكة المعلوماتية للوكالة الوطنية للتشغيل وتكييفها.
- تنظيم تسيير الشبكة المعلوماتية وسيرها وصيانتها.
- تطوير التطبيقات المعلوماتية وتحسينها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 127-128.

<sup>2</sup> قرار مؤرخ في 6 محرم 1428 الموافق 25 يناير سنة 2007، مرجع سابق، ص: 13.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لإدارة الشبكة المعلوماتية.
- المديرية الفرعية للتطوير ومتابعة والتطبيقات المعلوماتية.
- المديرية الفرعية للاستغلال.

#### 5 - مديرية اليد العاملة الأجنبية والتنصيب بالخارج: تكلف بما يأتي

- متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية في الجزائر في إطار التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب.
- تنظيم البطاقة الوطنية للعمال الأجانب وتسييرها.
- البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين في الخارج.
- تنفيذ التدابير الناجمة عن الاتفاقيات في مجال التشغيل طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بها<sup>1</sup>.

وتتضمن مديرتين فرعين:

- المديرية الفرعية لليد العاملة الاجنبية.
- المديرية الفرعية للتنصيب في الخارج.

#### 6 - مديرية الموارد البشرية و الوسائل: تكلف بما يأتي<sup>2</sup>:

- ضمان تسيير مستخدمي الوكالة الوطنية للتشغيل.
- ضمان تكوين كفاءات الموارد البشرية للوكالة و تطويرها.
- ضمان تزويد مختلف الهياكل بالوسائل المادية و التجهيزات.

و تنظم ثلاث (3) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين.
- المديرية الفرعية للتكوين و تطوير الكفاءات.
- المديرية الفرعية للوسائل.

#### 7 - مديرية المالية و المحاسبة: تكلف بما يأتي:

- اعداد ميزانية الوكالة الوطنية للتشغيل و تنفيذها.

<sup>1</sup> القرار الوزاري المؤرخ في 25 يناير 2007 (قرار سبق ذكره).

<sup>2</sup> بن هني عبد النور، المرجع السابق، ص: 129

➤ مسك محاسبة الوكالة و تسييرها.

و نظم مديرتين فرعيتين:

➤ المديرية الفرعية للميزانية.

➤ المديرية الفرعية للمحاسبة.<sup>1</sup>

ثانيا - الهياكل المحلية: تضم الهياكل المحلية للوكالة الوطنية للتشغيل:<sup>2</sup>

1 - المديرية الجهوية للتشغيل: تكلف بضمان ما يأتي:

➤ تسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية.

➤ تسيير الشبكة المعلوماتية الجهوية.

➤ تسيير الإعلام على مستوى سوق التشغيل الجهوية.

➤ تقديم الدعم التقني للوكالة الولائية والوكالات المحلية للتشغيل.

وتتضمن كل مديرية جهوية ثلاث (3) مصالح:

➤ مصلحة الإدارة والوسائل.

➤ مصلحة الإعلام والتسيير المعلوماتي.

➤ مصلحة تنشيط الوكالة والوكالات المحلية للتشغيل وتنسيقها ومراقبتها.

2 - الوكالات الولائية للتشغيل: مكلفة بـ:

➤ ضمان تنظيم سوق التشغيل المحلية عن طريق لا سيما التقريب بين عرض وطلب التشغيل وتسييرها.

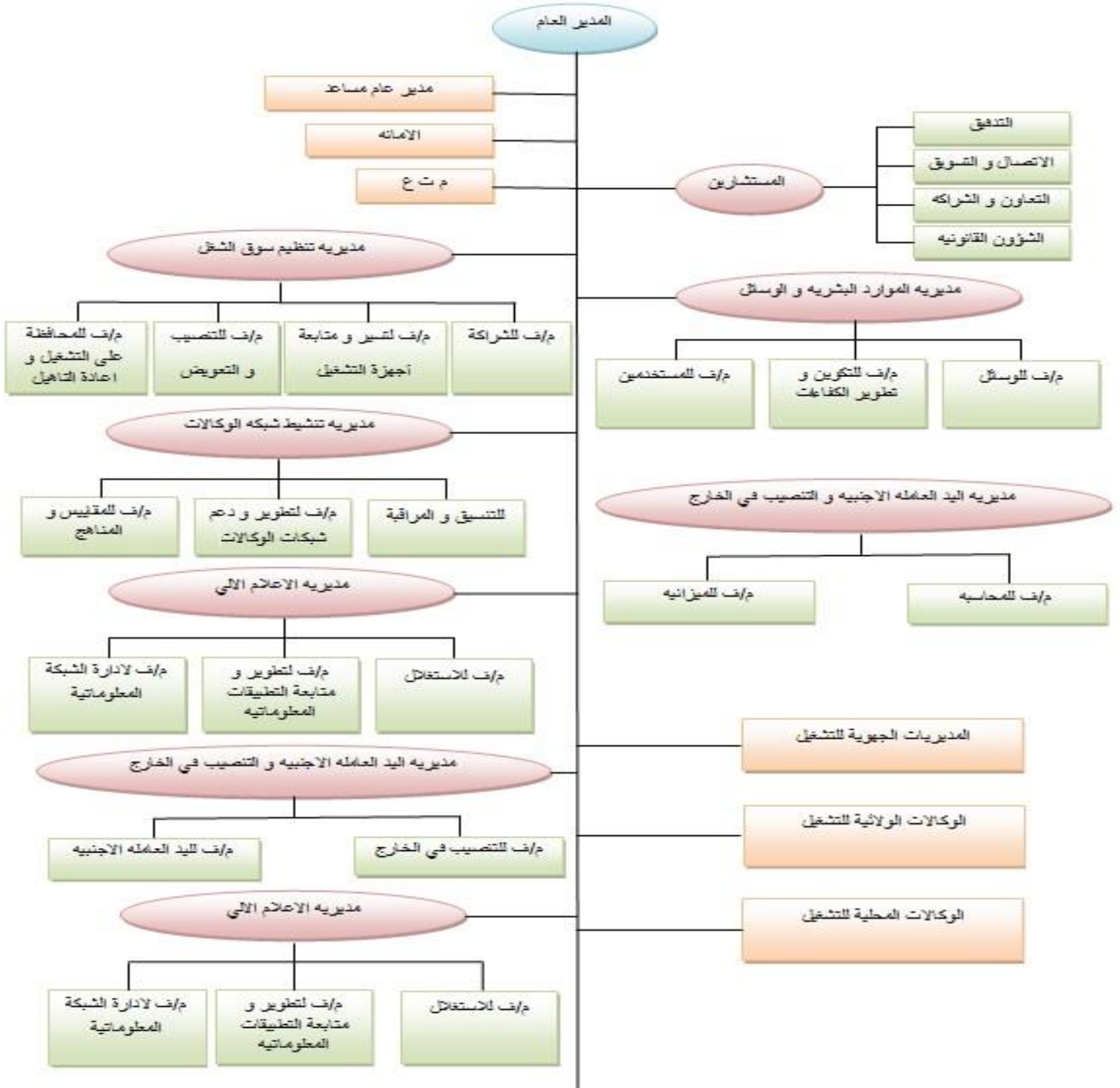
➤ المشاركة في تنفيذ الأجهزة وبرامج التشغيل في الولاية.

➤ تقديم شهرياً كل المعطيات الخاصة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 129.

<sup>2</sup> القرار الوزاري المؤرخ في 25 يناير 2007 (فرار سبق ذكره).

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي العام للوكالة الوطنية للتشغيل



المصدر: مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق، نيابة مديرية التوثيق، مركز أرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل

(مركز سبق ذكره).

ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت والوكالات المحلية التابعة لها.

### 1 - الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت<sup>1</sup>:

تعتبر الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت من بين 48 وكالة ولائية تابعة للوكالة الوطنية للتشغيل و تضم 53 عاملا موزعين حسب الجدول التالي:

#### الجدول: (1-3) يوضح عدد العمال حسب كل وكالة

الوكالات	عدد العمال
الوكالة الولائية	11
الوكالة المحلية تيسمسيلت	19
الوكالة المحلية ثنية الحد	11
الوكالة المحلية برج بونعامة	10
<b>المجموع</b>	<b>50</b>

المصدر: رئيس الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت

مكلفة بـ:

- ضمان تنظيم سوق التشغيل المحلية عن طريق لا سيما التقريب بين عرض وطلب التشغيل وتسييرها.
- المشاركة في تنفيذ الأجهزة وبرامج التشغيل في الولاية.
- تقديم شهرياً كل المعطيات الخاصة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطها.

وتتضمن الوكالة الولائية خمسة مصالح (5) مصالح هي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة المالية و الميزانية.
- مصلحة الاجهزة.

<sup>1</sup> رئيس الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت.

➤ مصلحة الاحصاء.

➤ مصلحة الاعلام الالي.

ويدير الوكالة الولائية للتشغيل رئيس وكالة مكلف بما يأتي:<sup>1</sup>

➤ تنسيق نشاطات الوكالات المحلية ومتابعتها.

➤ مساعدة الوكالات المحلية في علاقاتها مع المستخدمين ومختلف الشركاء.

➤ دعم جميع المعلومات التي تقدمها الوكالات المحلية للتشغيل.

وتتضمن الوكالة الولائية ثلاث وكالات محلية للتشغيل تابعة لها اقليميا (تيسمسيلت، ثنية الحد، برج بونعامه).

## 2 - الوكالات المحلية :

هي عبارة عن ثلاث وكالات للتشغيل تابعة اقليميا للوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت وهي وكالات انشأة من أجل تحسين الخدمة العمومية وتقريب الادارة من المواطن، حيث نجد:

- **الوكالة المحلية تيسمسيلت** : وتضم 9 بلديات هي (تيسمسيلت، لرجام، خميستي، عماري، سيدي عابد، اولادبسام، معاصم، سيد العنتري، الملعب).

- **الوكالة المحلية ثنية الحد**: تضم 5 بلديات هي (ثنية الحد، سيدي بوتوشنت، برج الامير عبد القادر، العيون، اليوسفية).

- **الوكالة المحلية برج بونعامه**: تضم 8 بلديات هي (برج بونعامه، الازهرية، بوقايد، تملاحت، الأربعاء، سيدي سليمان، بني شعيب، بني لحسن).

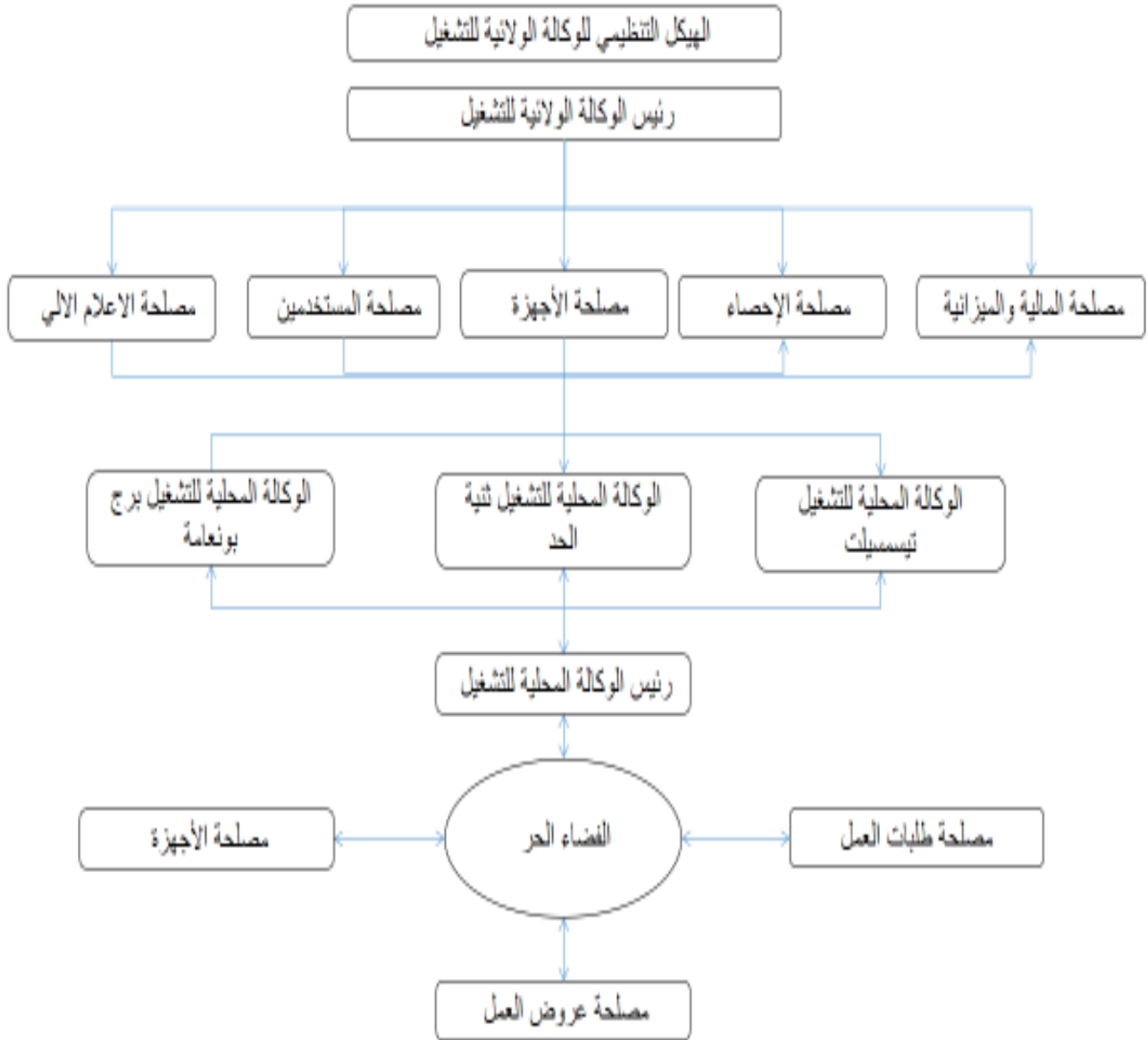
حيث تضم كل وكالة محلية للتشغيل ثلاث (3) مصالح هي: مصلحة طالبي الشغل - مصلحة المستخدمين مصلحة الاجهزة.

تكلف هذه الوكالات المحلية بـ:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- ضمان تنظيم سوق التشغيل المحلية عن طريق لا سيما التقريب بين عروض وطلبات التشغيل وتسييرها.
- المشاركة في تنفيذ الأجهزة وبرامج التشغيل على مستوى المحلي.
- تقديم شهرياً كل المعطيات والمعلومات الخاصة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطاتها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت



تحت تصرف رئيس الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت.

<sup>1</sup> المرجع نفسه

المطلب الثالث: التقنيات والأنظمة التكنولوجية المستحدثة في الوكالة الوطنية للتشغيل

الفرع الأول: عصرنة الوكالة.

قصد ترقية نوعية الخدمات المقدمة لطالبي العمل وعارضيه وضمان تنظيم محكم ودقيق لسوق التشغيل

الوطنية، أقرت الحكومة برنامجاً لعصرنة الوكالة الوطنية للتشغيل ابتداءً من سنة 2006 وهذا من خلال.<sup>1</sup>

**1 - توسيع شبكة الوكالات:** حيث ارتفع عدد الوكالات المحلية من 164 وكالة محلية سنة 2006 الى 275

وكالة محلية سنة 2018 منها 03 وكالات متخصصة في تشغيل الإطارات العليا موجهة لانتقاء حاملي

الشهادات الجامعية الذين تقلدوا مناصب عليا.

**2 - تهيئة فضاءات التكوين:** في إطار برنامج دعم قطاع التشغيل في الجزائر (pasea) هيأت الوكالة الوطنية

للتشغيل خمس (5) قاعات متخصصة للتكوين، "الجزائر، عنابة، وهران، جيجل، غرداية بأحدث الوسائل التعليمية

قصد ضمان التأطير والتكوين النوعي لمواردها البشرية.

**3 - إنشاء مركز وطني للتكوين:** قامت الوكالة الوطنية للتشغيل بافتتاح مركز خاص للتكوين في إطار برنامج

دعم قطاع التشغيل في الجزائر pasea.

**4 - خلية الإصغاء (مركز النداء):** تم استحداث مركز النداء على مستوى خلية الإصغاء بهدف استقبال

عرائض المواطنين " طالبي العمل والمستخدمين " عن طريق الرقم الأخضر (05 30)، بالإضافة إلى تطبيق "

+ Ecoute " المصمم أساسا لضمان التكفل بمختلف مراحل معالجة العرائض ومتابعتها.

**5 - المدونة الجزائرية للوظائف والمهن (Name):** في إطار عصرنة خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل قامت

الوكالة وبالشراكة مع نظيرها الفرنسي " قطب التشغيل (pôle emploi) بإعداد مدونة جزائرية للوظائف

والمهن، وذلك بالتنسيق مع قطاعات عديدة (المؤسسات الاقتصادية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة

التعليم والتكوين المهنيين، المنظمات المهنية...).

حيث تسمح المدونة الجزائرية للوظائف والمهن بالتعريف وبشكل دقيق على الاحتياجات في التكوين من

جهة، وتساعد على التقريب بين طالبي وعارضي العمل من جهة أخرى، كما توفر لغة مشتركة حول المهن والحرف

لتسهيل الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في سوق العمل.

<sup>1</sup> مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق، نيابة مديرية التوثيق، مركز أرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل (مركز سبق ذكره).



6 - النظام المعلوماتي (وسيط) S.I.Wassit: وضع هذا النظام لضمان الشفافية، الفعالية والسرعة في معالجة عروض وطلبات العمل، حيث يحتوي على قاعدة بيانات وطنية تضم السير الذاتية لطالبي العمل و معلومات دقيقة عن المؤسسات الاقتصادية الوطنية و الخاصة.

7 - بوابة عملي (3amali): هي شبكة اتصال داخلية "انترانت" وتهدف إلى تبادل المعلومات والاتصال الفعال داخل الوكالة بحيث أنّها تتيح للمستخدمين وبسهولة إمكانية بث المعلومات.

8 - مركز البيانات data center secours: تم استحداث مركز احتياطي خاص لحفظ البيانات عن بعد، مهياً لحماية وحفظ أنظمة المعلومات واسترجاعها في حالة حدوث كوارث.

9 - إنشاء مركز الأرشيف: في إطار التسيير الأنجع للتراث الوثائقي "الأرشيف" الخاص بالوكالة الوطنية للتشغيل، تم إنشاء مركز خاص للأرشيف يهدف إلى حفظ واستغلال الوثائق الأرشيفية.

10 - التعاون والشراكة الدولية (coopération et partenariat): قامت الوكالة الوطنية للتشغيل بإبرام عدة مشاريع تعاون وشراكة مع مختلف الهيئات والمنظمات الدولية، والمتمثلة فيما يلي:

➤ مشروع تحديث خدمات استغلال المكالمات الهاتفية والإصغاء التابعة للوكالة الوطنية للتشغيل (profas) مع نظيرها الفرنسي "قطب التشغيل".

➤ برنامج الدعم لتطبيق اتفاق الشراكة بالتعاون مع الإتحاد الاوربي.

➤ برنامج الدعم للمطابقة تكوين/ تأهيل بالتعاون مع الإتحاد الأوربي.

➤ التعاون مع المكتب الدولي للعمل تحت شعار "من الجامعة لعالم الشغل".

➤ التعاون بين الوكالة الوطنية للتشغيل والوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقلة (تونس).

➤ التعاون بين الوكالة الوطنية للتشغيل والوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب "موريتانيا".

الفرع الثاني: تقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل.

أولاً: على المستوى الداخلي

قامت الوكالة الوطنية للتشغيل بتركيب وبناء شبكة الإنترنت لتسهيل كل ما يتعلق بالاتصال الداخلي بحيث أصبحت الإنترنت كضرورة جد ملحة على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل باعتبار أن هذه الشبكة الداخلية تتيح لكل مستخدم وإطارات الوكالة إمكانية الاطلاع على كل المعلومات، التعليمات ومختلف الإجراءات المنشورة من طرف المديرية العامة للوكالة.

وقد وفرت شبكة الإنترنت العديد من الخدمات، سنستعرضها في العنصر الآتي:

- 1 - مكتب المساعدة "help desk": وهو مركز للمساعدة يتكفل بالإجابة على طلبات المساعدة من المستخدمين قصد إيجاد حل لمشكل تقني مرتبط بالإعلام الآلي سواء "كان لوجستياً أو مادياً"<sup>1</sup>.
- 2 - أوتلوك outlook: وهي خدمة تتمثل وظيفتها الأساسية في ضمان وتسيير الرسائل داخل الوكالة الوطنية للتشغيل وشبكته على المستوى الوطني وذلك من اجل اختزال الاستعمال الورقي والبريد العادي.
- 3 - خدمات بوابة عملي 3amali: تهدف الى تبادل المعلومات على المستوى الداخلي، حيث يمكن لكل مستخدم الوكالة الذين لديهم حساب إلكتروني على مستوى هذه البوابة الاستفادة من كل خدماتها.
- 4 - نظام المعلومات وسيط S.I WASSIT: اضافة الى ما سبق ذكره، يمكن القول أن النظام المعلوماتي وسيط يهدف إلى توحيد طرق ومناهج العمل المتعلقة بالوساطة وإلى العمل على اختزال الاستعمال الورقي « 0-papier » بالإضافة إلى تخزين موحد للمعطيات قصد ضمان أحادية التسجيل.
- 5 - خدمات الإصغاء écoute+: عبارة عن تطبيق مرتبط بالنظام المعلوماتي وسيط يتتبع العرائض عبر مختلف وسائل الاتصال الخاصة بالوكالة والتي تتلقاها من طرف المتعاملين معها: من طالبي العمل والمستخدمين بالإضافة على الإطارات المركزية أعضاء خلية الإصغاء، رؤساء ومراسلو كل الوكالات الولائية والمحلية للتشغيل. تعتبر خدمة écoute+ تطبيق داخلي كقناة من القنوات الاتصالية الموجودة داخليا للتكفل باستقبال العرائض، متابعتها وضمان معالجتها وإيجاد أنسب الحلول لها، وفي أسرع الآجال.
- 6 - النظام المعلوماتي المساعد على اتخاذ القرار Système d'information décisionnel: يهدف النظام المعلوماتي للمساعدة على اتخاذ القرار SID بصفة عامة إلى "تحسين فعالية وأداء المؤسسات في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الإجابة على طلبات التحليل الواردة من المسؤولين المختصين في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> تم التصفح في 22 ماي 2019 على الساعة 14:15 <http://réseau.informatique.prestataires.com/conseils/help-desk>

## ثانيا - على المستوى الخارجي:

اضافتنا الى المستوى الداخلي قامت الوكالة الوطنية للتشغيل بمواكبة كل التطورات التكنولوجية خاصة في عالم الاتصال و هذا من اجل تحسين الخدمة العمومية و اعطاء صورة جيدة على الخدمات المقدمة من طرفها لذا ركزت على ادخال تقنيات جديدة للاتصال على المستوى الخارجي من خلال ما يلي: من خلال ما يأتي:

## 1- صفحات الوكالة عبر الفيسبوك:

لقد شهدت الوكالة فتح أكبر عدد من الصفحات على مستوى وسائل التواصل الاجتماعي "الفيسبوك" وهذا قصد إضفاء الشفافية على النشاط المرتبط بمعالجة عروض العمل، بحيث يتم من خلال هذه الصفحات:

- نشر عروض العمل فورا استقبالها.
- نشر قوائم طالبي العمل الذين تم انتقائهم ومقاربتهم أوليا باستخدام النظام المعلوماتي وسيط .
- نشر ما يتعلق بنشاطات مرافقة طالبي العمل التي تقوم بها الوكالة، فضلا عن النشاط الإعلامي عبر تناول التظاهرات التي تنظمها أو تشارك فيها الوكالة (الأيام الإعلامية والأبواب المفتوحة).

2 - موقع وسيط في الشبكة [www.wassit.enligne.dz](http://www.wassit.enligne.dz) :

وتتيح هذه التقنية للزبائن الوكالة الوطنية للتشغيل الاستفادة من خدماتها عن بعد، ومن أهم هذه الخدمات:

- التسجيل عن بعد.
- تحيين بيانات السيرة الذاتية لطالبي العمل.
- إعادة التصديق.
- الإطلاع على عروض العمل.
- تمكين المؤسسات من إبداع احتياجاتها في التوظيف عن بعد.

3 - الموقع الإلكتروني للوكالة [www.anem.dz](http://www.anem.dz) :

ويتيح لزائريه كل المعلومات المرتبطة بالوكالة الوطنية للتشغيل، بمهامها وخدماتها، وكذا بمدونة الوظائف والمهن.

## 4 - شبكة الإكسترنانت:

وهي بمثابة إقتراح وتجميع خدمة الوصول إلى البيانات الإحصائية لبعض شركاء الوكالة الخارجين المعتمدين، وعن طريق مواقع وحقوق الوصول المحددة والمسيرة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل. مع العلم أن بناء شبكة الإكسترنانت تم سنة 2017 بالتنسيق مع المدرسة العليا للإعلام الآلي.

## 5 - تطبيقات الخدمات عن بعد عبر الهواتف الذكية: وتتمثل في التطبيقات الآتية:

➤ **تطبيق وكالتي . Mon agence:** وهو التطبيق الذي يتيح لطالب العمل تحديد عنوان وموقع الوكالة الأقرب، وهذا في حالات بحثه الفعال عن العمل أو توجيهه من وكالته الأصلية إلى وكالة أخرى. **التطبيق الخاص بعروض العمل Mon offre:** وهو التطبيق الذي يتيح إمكانية مطالعة الاعلانات المتعلقة بعروض العمل المتوفرة قصد ضمان الشفافية اللازمة بهذا الخصوص.

➤ **التطبيق الخاص بمدونة الوظائف والمهن: Name:** وهو التطبيق الذي يسمح لطالبي العمل وعارضيه بتصفح المدونة والاستفادة من مزاياها وخاصة بالنسبة للمؤسسات أثناء التعبير عن احتياجاتهم في التوظيف.

➤ **قناة اليوتوب:** ويتمثل نشاطها الأساسي في بث تغطيات مختلف وسائل الإعلام لنشاطات الوكالة الوطنية للتشغيل، وللمقابلات التلفزيونية مع مسؤوليها، وكذا بث فيديوهات تتضمن بعض تقنيات البحث عن العمل، وعلى سبيل المثال كيفية إجراء مقابلة مهنية من طرف طالبي العمل مع المستخدمين.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.**

من أجل معرفة دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل ممثلة بالوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت و الوكالات المحلية التابعة لها اقليميا التي هي محل الدراسة تم الاستعانة بطريقة الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الاسئلة على الموظفين في الوكالات محل الدراسة (الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت،الوكالة المحلية تيسمسيلت،الوكالة المحلية ثنية الحد،الوكالة المحلية برج بونعامه) عن طريق استخدام برمجية SPSSv23 واستخدام الادوات الاحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان، و من اجل ذلك تم تقسيم هذا المبحث الى مايلي:

➤ أسلوب الدراسة وأدوات جمع البيانات.

➤ عرض وتحليل خصائص أفراد العينة.

➤ التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة.

المطلب الاول: أسلوب الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

أولا - مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة "كل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث"<sup>1</sup>

ويعرف منهج الدراسة حسب "مادلين قرافيت" أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي.<sup>2</sup>

ثانيا - عينة الدراسة:

حيث قمنا بإرسال الاستبيان الكترونيا على افراد عينة الدراسة الخاصة بعمال الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة لها اقليميا، وحسب المجتمع المدروس لعمال الوكالة فإننا ركزنا على العمال الذين لهم صلة مباشرة بموضوع الدراسة حيث قمنا بحصر شامل للعينة، قدرت العينة بـ 39 عامل وبعد فحص ومراجعة الاستبيانات تم جمع 36 استبيان صالحة من اجل التحليل الاحصائي حيث بلغت نسبة الاستبيانات المستردة 92.30% موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): يوضح تقسيم عدد موظفي الوكالة الولائية للتشغيل ووكالاتها حسب المنصب

التكرار	المجتمع المدروس
4	عدد الإطارات المسيرة
11	عدد الإطارات السامية
10	عدد الاطارات
14	منصب آخر
39	المجموع

<sup>1</sup> - منال هلال المزاخرة، بحوث الاعلام-الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص: 268.

<sup>2</sup> - مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة، الجزائر، 2006، ص: 62.

المصدر: مقابلة أجريت مع رئيس الوكالة الولائية للتشغيل.

الفرع الثاني : مصادر و أدوات جمع البيانات و الأساليب الاحصائية

أولاً- مصادر جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين اساسين للحصول على البيانات هما:

1 - المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمقالات والابحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك لتوضيح المفاهيم الاساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

2 - المصادر الاولية: تتمثل في الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الاولية من الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت، حيث قسم الاستبيان الى قسمين اساسيين هما:

- القسم الاول: عبارة عن المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس،الفئة العمرية،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية،المنصب،الاستفادة من الدورات التكوينية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال).

- القسم الثاني: عبارة عن 18 عبارة مقسمة الى ثلاث محاور لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية داخل الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت:

➤ المحور الاول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لممارسة النشاطات اليومية داخل الوكالة.

➤ المحور الثاني الأداء الوظيفي داخل الوكالة.

➤ المحور الثالث دور استخدام التقنيات والأنظمة الحديثة بالوكالة الولائية للتشغيل.

ثانيا - تصميم أداة الدراسة:

ومن اجل التعرف على اجابات الموظفين تم استخدام مقياس لكرات الخماسي،يتلخص هذا المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييمه،فهناك سلم يحوي على ثلاث قيم و اخر على أربع قيم و اخر على خمس قيم،ونحن استخدمنا سلم بخمس قيم كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح عز حسن،مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS،دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،الرياض،2007،ص:540.

## جدول رقم (3-3): درجات مقياس لكارث الخماسي

الوزن النسبي	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص: 540.

## ثالثا - الاساليب الاحصائية:

لقد أستخدم في التحليل برنامج SPSSv23 وهو "من البرامج المتقدمة التي تستخدم في ادارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الاحصائية، حيث يستخدم في اجراء التعديلات الاحصائية المختلفة من ادخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعدلات الانحدار واختبارات الفروض الاحصائية، بالإضافة الى تحليلات احصائية متقدمة." <sup>1</sup> وفي دراستنا تم استخدام الاساليب التالية:

**1 - معامل الثبات ALFA CRONBACH:** هو معامل من الموثوقية وهي تستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي او التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من الممتحنين. وقد اثبتت الدراسات أننا عندما نقوم باستخدام نفس المقياس واعادة اختباره مرات اخرى فإن معامل كرونباخ  $> 50\%$  وهناك دراسات تقول أكبر من  $60\%$  ويمكن تطبيقها على منظمات اخرى في نفس التخصص.

**2 - المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا وإستخداما في وصف بيانات المجموعات او التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية ويسمى الوسط الحسابي أحيانا بالمتوسط (average) و يرمز له باختصار  $(\bar{x})^2$

**3 - الانحراف المعياري:** هو الجذر التربيعي للتباين، ويقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة و هو أفضل مقاييس التشتت و أشهرها إستخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة.

<sup>1</sup> محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي

<sup>2</sup> إيمان حسن حنوش، طرق الاحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 96.

4 - معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

كما سبق القول فقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث البالغة 36 من العاملين بالوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت والوكالات المحلية التابعة لها اقليميا، وهو ما سنوضحه.

➤ توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس:

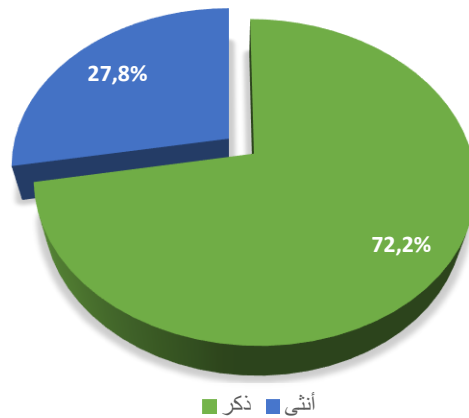
جدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	التكرار
36	10	26	
%100	%27.8	%72.2	النسبة %

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ ان عدد الذكور بلغ (26) وبنسبة مئوية (72.2%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة في حين بلغ عدد الاناث (10) وبنسبة مئوية (27.8%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (3-3) : توزيع عينة الدراسة وفق الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23



➤ توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية:

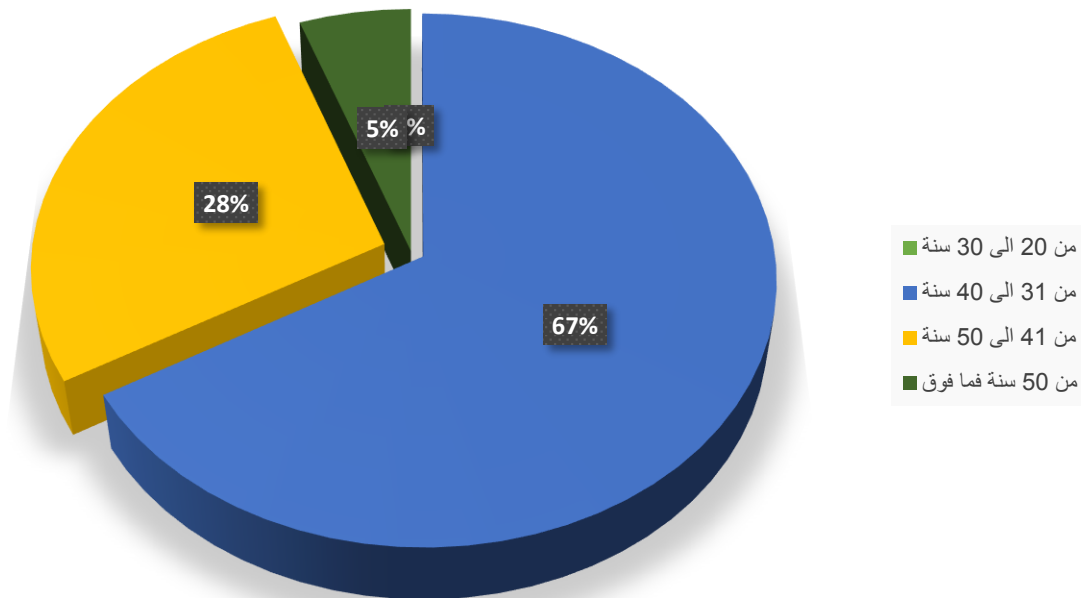
جدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	من 20 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	من 50 سنة فما فوق	المجموع
التكرارات	0	24	10	2	36
النسبة المئوية	%00	%66.7	%27.8	%5.50	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

من خلال الجدول رقم (3-5) يتضح ان معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية " من 31 الى 40 سنة" حيث بلغت %66.7 ثم تليها الفئة العمرية " من 41 الى 50 سنة"، ومما يلاحظ فان الغالبية من الموظفين هم في سن الشباب الطموح وهي سياسة تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف وهذا من اجل رفع ادائها وتحقيق اهدافها.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

## ➤ توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

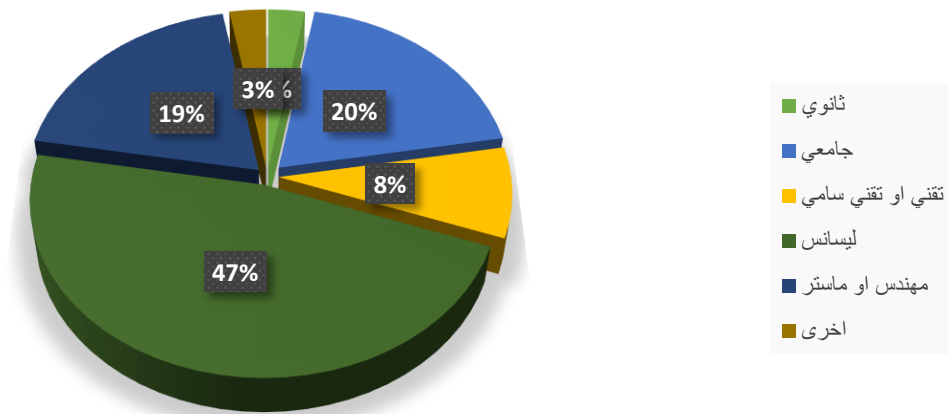
جدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

المجموع	اخرى	مهندس او ماستر	ليسانس	تقني او تقني سامي	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي
36	1	7	17	3	7	1	التكرارات
%100	%2.85	%19.4	%47.2	%8.3	%19.4	%2.85	النسبة المئوية%

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج SPSSv23

يوضح الجدول رقم (3-6) توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس 17 وبنسبة مئوية قاربت النصف من اجمالي العينة اي (47.2%) ثم بعدها المهندسين او حاملي شهادة ماستر ب 7 موظفين وبنسبة (19.4%) ويليهما في الترتيب الجامعيين ب 7 موظفين وبنسبة (19.4%)، وبالتالي فان أكثر من نصف العينة ذو مؤهلات علمية تمكنهم من القيام بأعمال الادارية بكفاءة وفاعلية. وهذا ما يعكس ان اعتماد المؤسسة في التوظيف بشكل رئيسي على حاملي الشهادات الجامعية والعليا.

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج SPSSv23

## ➤ توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية

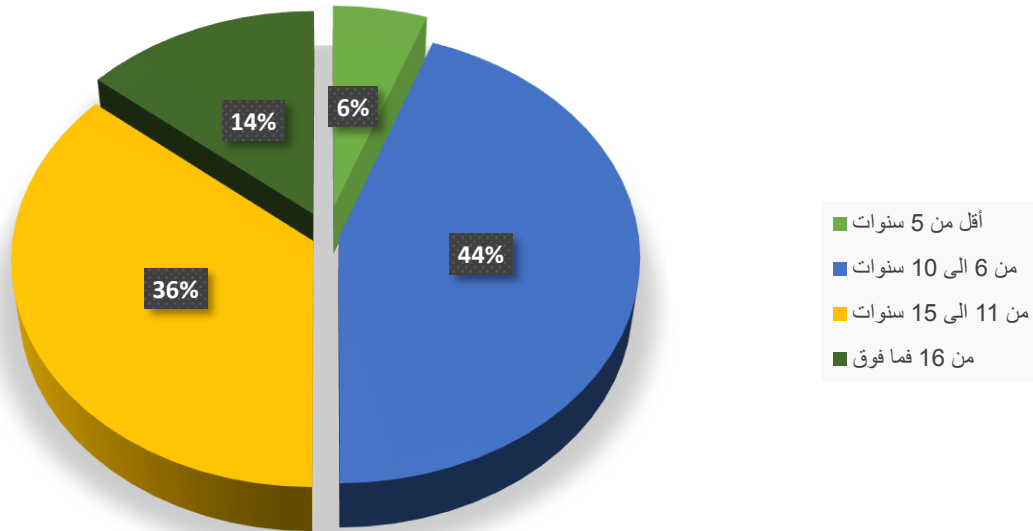
جدول رقم (3-7) : توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنوات	من 16 فما فوق	المجموع
التكرارات	2	16	13	5	36
النسبة المئوية%	5.6%	44.4%	36.1%	13.9%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

يوضح الجدول رقم (3-7) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تم تقسيمها الى أربع فئات جاءت الفئة (من 6 الى 10 سنوات) في المرتبة الاولى بنسبة (44.4%) ثم الفئة (من 11 الى 15 سنوات) وبعدها الفئة (من 16 فما فوق) واخيرا الفئة (أقل من 5 سنوات)، وإذا قارنا هذه الفئة مع الفئة العمرية نجدها متوافقة الى حد كبير.

الشكل رقم (3-6) : توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

## ➤ توزيع عينة الدراسة وفقا للمنصب

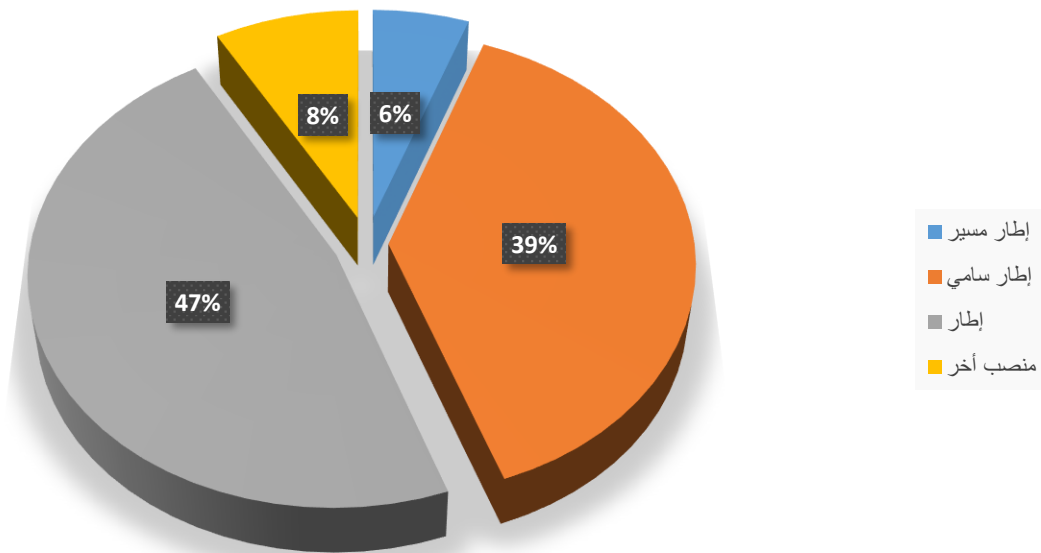
جدول رقم (3-8) : توزيع عينة الدراسة وفق المنصب

المنصب	إطار مسير	إطار سامي	إطار	منصب آخر	المجموع
التكرارات	2	14	17	3	36
النسبة المئوية%	5.6%	38.9%	47.2%	8.3%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

يتضح من الجدول رقم (3-8) ان اغلبية المناصب بالمؤسسة عبارة عن اطارات واطارات سامية حيث نجد بينهما 31 موظف بنسبة 86% وهذا راجع الى طبيعة العمل التي تعتمد على مستشارين في التشغيل، ولو قارنا هذه الفئة مع فئة المستوى التعليمي سنجدها متوافقة الى حد كبير، يعني هذا ان توظيف المستشارين في التشغيل داخل المؤسسة يشترط ان يكون الموظف حاصل على شهادة ليسانس فما فوق.

الشكل رقم (3-7) : توزيع عينة الدراسة وفق المنصب



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

➤ توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية:

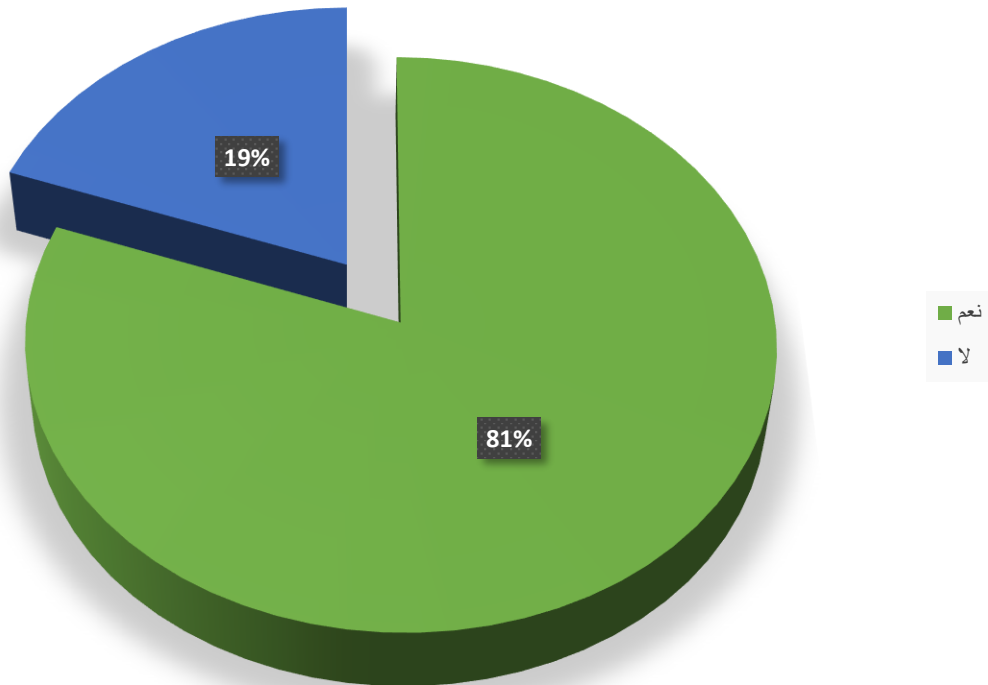
جدول رقم (3-9) : توزيع عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التكوينية	نعم	لا	المجموع
التكرار	29	7	36
النسبة المئوية %	%80.6	%19.4	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج SPSSv23

يلاحظ من الجدول رقم (3-9) ان عدد المستفيدين من هذه الدورات التكوينية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بلغ 29 موظف بنسبة %80.6 والذين لم يستفيدو بلغ عددهم 7 موظفين، وهذا ما يؤكد ان غالبية الموظفين لهم الكفاءة والخبرة في هذا المجال.

الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج SPSSv23

## المطلب الثالث : التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة

سوف نتناول في هذا المطلب تحليل البيانات التي يحتويها الاستبيان، حيث تم اعداد جدول معامل الثبات وتوزيع تكراري لمتغيرات الدراسة ومن ثم الحصول على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

## أولاً: قياس الثبات الداخلي لفقرات الدراسة

لقياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH، حيث كلما اقترب معامل الثبات من 1 كان ثبات وصدق فقرات العينة مرتفعاً، وكلما اقترب من 0 كان الثبات منخفضاً.

## الجدول رقم (3-10) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ALFA CRONBACH	متغيرات الدراسة	المحور
0.601	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لممارسة النشاطات اليومية داخل الوكالة	الأول
0.773	الأداء الوظيفي داخل الوكالة	الثاني
0.606	دور استخدام التقنيات والأنظمة الحديثة بالوكالة الولائية للتشغيل	الثالث
0.786	مجموع ألفا المحاور	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

ثانيا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

بما أننا نستعمل مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن متغير ترتيبي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) والأرقام التي يتم ادراجها تعبر عن الدرجات التالية (موافق تماما=1، موافق = 2، محايد = 3، غير موافق= 4، غير موافق تماما = 5).

بحيث يتم حساب المتوسط المرجح عن طريق حساب طول الفئة أولا وهي في مثالنا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 هو عدد المسافات، ومنه يتم التوصل إلى المسافات التالية:

- من 1 إلى 2 مسافة أولى

- من 2 إلى 3 مسافة ثانية

- من 3 إلى 4 مسافة ثالثة

- من 4 إلى 5 مسافة رابعة

وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة الذي يساوي 0,80، ويصبح التوزيع على حسب الجدول كالاتي:

الجدول رقم (3-11) : اجابات الاسئلة و دلالتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1 - 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.80 - 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 - 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 - 4.19	موافق	مرتفع
5	من 4.20 - 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مرجع سابق، ص: 540.

تم استخدام هذا المقياس من خلال المعادلة التالية: الحد الأدنى للمقياس 5-الحد الأدنى للمقياس 1) / عدد الفئات المطلوبة 5، ومنه تم إضافة (0,8) عند نهاية كل فئة.

ثالثا: تحليل نتائج المحور الاول المتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لممارسة النشاطات اليومية داخل الوكالة.

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بفقرات المحور الاول في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): التكرارات والنسب المئوية،الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الاول

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية					فقرات المحور الاول	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		المقياس
موافق	4	0.867	3.86	6	23	4	2	1	التكرار	1
				16.7	63.9	11.1	5.6	2.8	النسبة	
موافق بشدة	2	0.535	4.33	13	22	1	00	00	التكرار	2
				36.1	61.1	2.8	00	00	النسبة	
موافق بشدة	1	0.554	4.42	16	19	1	00	00	التكرار	3
				44.4	52.8	2.8	00	00	النسبة	
موافق	3	0.762	4.14	11	21	2	2	00	التكرار	4
				30.6	58.3	5.6	5.6	00	النسبة	
موافق	5	1.000	3.47	3	19	8	4	2	التكرار	5
				8.3	52.8	22.2	11.1	5.6	النسبة	
موافق	6	1.028	3.47	5	16	6	9	0	التكرار	6
				13.9	44.4	16.7	25	0	النسبة	

المحور الاول: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لممارسة النشاطات اليومية داخل الوكالة

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23



من خلال الجدول رقم (3-12) و باعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لفقرات محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لممارسة النشاطات اليومية داخل الوكالة، نجد الفقرة رقم (3) و (2) تأتي في الرتبة الاولى و الثانية على التوالي بوسط حسابي لاجابات العمال يقدر بـ 4.42 و 4.33 ، و انحراف معياري 0.554 و 0.535 على الترتيب بدرجة مقياس موافق بشدة، و من هذه النتائج نستنتج أن الوكالة الولائية للتشغيل تتوفر على شبكات تكنولوجية متطورة تساعد العمال على ربح الوقت و كذا على قواعد بيانات عامة و متاحة لجميع العمال للقضاء على ازدواجية التسجيل، أما الفقرة رقم (4) و (1) في الرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي بوسط حسابي لاجابات العمال 4.14 و 3.86 ، و انحراف معياري يقدر بـ 0.762 و 0.867 على التوالي بدرجة مقياس موافق، حيث نستنتج أن الوكالة تعتمد على استخدام التكنولوجيا في تحسين أدائها و هذا ما يدل على أن الاجهزة و المعدات التكنولوجية و الانظمة الادارية لها دورا هاما في تحسين الاداء الوظيفي للعمال، و بعدها الفقرة (5) و (6) تأتي في الرتبة الخامسة و السادسة على التوالي بنفس الوسط الحسابي لاجابات العمال أي بـ 3.47 و انحراف معياري 1.000 و 1.028 على التوالي بدرجة مقياس موافق، حيث نستنتج أن الوكالة تستعمل كل الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل القيام بمهامها اليومية في الداخل و عن بعد بفضل شبكات الاتصال.

عموما نستنتج ان الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات التابعة لها اقليميا تستخدم بنسبة كبيرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاطاتها اليومية و خدماتها التي تقدمها لطالبي العمل و عارضيه خاصة.

رابعا: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي .

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بفقرات المحور الاول في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): التكرارات والنسب المئوية،الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية					فقرات المحور الثاني	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		المقاييس
موافق	6	1.068	3.94	13	13	6	3	1	التكرار	1
				36.1	36.1	16.7	8.3	2.8	النسبة	
موافق بشدة	1	0.513	4.72	27	8	1	00	00	التكرار	2
				75.0	22.2	2.8	00	00	النسبة	
موافق بشدة	3	0.639	4.64	25	10	00	1	00	التكرار	3
				69.4	27.8	00	2.8	00	النسبة	
موافق بشدة	2	0.756	4.67	27	8	00	00	1	التكرار	4
				75.0	22.2	00	00	2.8	النسبة	
موافق بشدة	4	1.117	4.31	21	11	00	2	2	التكرار	5
				58.3	30.6	00	5.6	5.6	النسبة	
موافق	5	0.467	4.19	8	27	1	00	00	التكرار	6
				22.2	75.0	2.8	00	00	النسبة	

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

من خلال الجدول رقم (3-13) و باعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لفقرات محور الاداء الوظيفي داخل الوكالة،نجد الفقرة رقم (2) و (4) تأتي في الرتبة الاولى و الثانية على التوالي بوسط حسابي لاجابات العمال يقدر بـ 4.72 و 4.67 ، و انحراف معياري 0.513 و 0.756 على الترتيب بدرجة مقياس موافق بشدة،و من هذه النتائج نستنتج أن الفقرة رقم (2) تبين أن العمل الجماعة يرفع بشكل كبير من أداء العمال،و بالنسبة للفقرة رقم (4) يبين أن كثرة الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مهمة جدا و لها دور كبير في رفع كفاءة العمال في التحكم في هذه التكنولوجيات و يعكس أداء المؤسسة،أما الفقرة رقم (3) و (5) في الرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي بوسط حسابي لاجابات العمال 4.64 و 4.31 ،و انحراف معياري

يقدر بـ 0.639 و 1.117 على التوالي بدرجة مقياس موافق بشدة، حيث نستنتج أن الوكالة تحاول جاهداً الى توفير جميع الظروف و الوسائل الملائمة للعمال من أجل تقديم خدمات جيدة، ثم الفقرة (6) و (1) تأتي في الرتبة الخامسة و السادسة على التوالي بوسط حسابي لاجابات العمال بـ 4.19 و 3.94 ، و انحراف معياري 4.67 و 1.068 على التوالي بدرجة مقياس موافق، تبين هذه الفقرتين على أن تهميش و عدم اعطاء الفرصة للعمال في اتخاذ القرارات و المشاركة في حل المشاكل يؤثر على أدائهم داخل الوكالة لذا وجب الاستثمار في العنصر البشري و إتاحة الفرصة من أجل الابداع و الابتكار.

ثالثاً: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي داخل الوكالة

الجدول رقم (3-14): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية					فقرات المحور الثالث	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	2	0.467	4.31	11	25	00	00	00	التكرار	1
بشدة				30.6	69.4	00	00	00	النسبة	
موافق	1	0.774	4.47	20	15	00	00	1	التكرار	2
بشدة				55.6	41.7	00	00	2.8	النسبة	
موافق	6	1.008	3.89	10	17	5	3	1	التكرار	3
بشدة				27.8	47.2	13.9	8.3	2.8	النسبة	
موافق	5	0.899	4.14	13	18	3	1	1	التكرار	4
بشدة				36.1	50.0	8.3	2.8	2.8	النسبة	
موافق	3	0.615	4.28	13	20	3	00	00	التكرار	5
بشدة				36.1	55.6	8.3	00	00	النسبة	
موافق	4	0.615	4.28	13	20	3	00	00	التكرار	6
بشدة				36.1	55.6	8.3	00	00	النسبة	

المحور الثالث: دور استخدام التقنيات والأنظمة الحديثة بالوكالة الولائية للتشغيل.

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

من خلال الجدول رقم (3-14) و باعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لفقرات محور الاداء الوظيفي داخل الوكالة، نجد الفقرة رقم (2) و (1) تأتي في الرتبة الاولى و الثانية على التوالي بوسط حسابي لاجابات العمال يقدر بـ 4.47 و 4.31، و انحراف معياري 0.774 و 0.467 على الترتيب بدرجة مقياس موافق بشدة، و منه نستنتج أن الوكالة الولائية للتشغيل قد قامت بادخال تقنيات و تكنولوجيا حديثة ساهمت بشكل كبير في رفع أدائها، أما الفقرة رقم (5) و (6) تأتي في الرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي بنفس الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العمال أي بـ 4.28 و 0.615 على التوالي بدرجة مقياس موافق بشدة، حيث نستنتج أن الوكالة قامت بتجميع جميع المعلومات الخاص بطالبي العمل و عارضيه في قاعدة بيانات وطنية واحدة و هذا بفضل التقنيات التكنولوجية الحديثة التي أعطت سرعة و شفافية في معالجة العروض و تقديم خدمات جيدة، ثم الفقرة (4) و (3) تأتي في الرتبة الخامسة و السادسة على التوالي بوسط حسابي لإجابات العمال بـ 4.14 و 3.89، و انحراف معياري 0.899 و 1.008 على التوالي بدرجة مقياس موافق، من خلال هذه الفقرتين نلاحظ أن الوكالة الوطنية للتشغيل في اطار اعادة عصرنتها قامت بإدخال مجموعة كبيرة من الانظمة الادارية و شبكات الاتصال الحديثة للتحويل من ادارة تقليدية الى ادارة الكترونية و على سبيل المثال تطبيق الوسيط WASSIT الذي ساهم و لعب دور هام في تسجيل طالبي العمل و المستخدمين في قاعدة بيانات وطنية اضافة الى السرعة و الشفافية في معالجة العروض.

#### رابعاً: حساب معامل الارتباط

معامل ارتباط بيرسون ملائم لقياس الارتباط الخطي بين متغيرين كميين، تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين -1 و +1 أي أن:  $-1 < R < +1$

بحيث يتم الحكم على قوة العلاقة الخطية بالنظر للقيمة المطلقة لمعامل ارتباط بيرسون (R) فكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود علاقة قوية.

و يتم الحكم على اتجاه العلاقة من خلال اشارة معامل بيرسون، فإشارة الموجبة تعني علاقة طردية و الاشارة السالبة تعني علاقة عكسية.

الجدول رقم (3-15) : يوضح نتيجة معامل الارتباط بيرسون

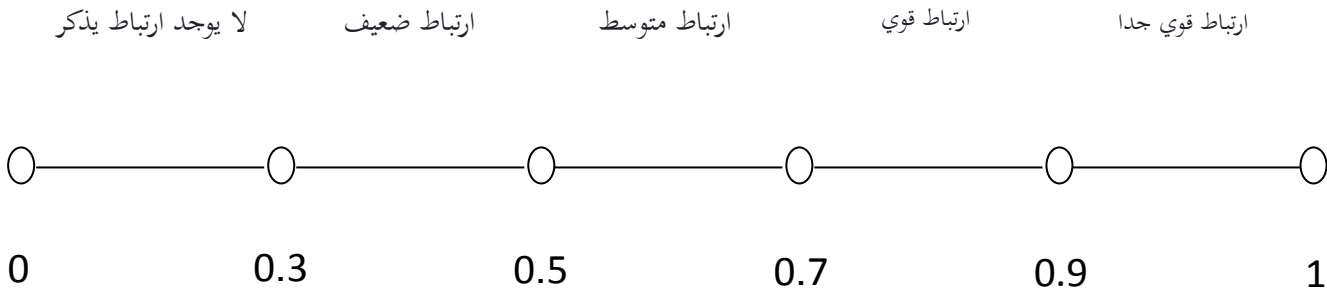
Corrélations		تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	الاداء الوظيفي
Corrélation de Pearson	تكنولوجيا المعلومات الاداء الوظيفي	1,000 ,718	,718
Sig. (unilatéral)	تكنولوجيا المعلومات الاداء الوظيفي	. ,004	,004 .
N	تكنولوجيا المعلومات الاداء الوظيفي	36 36	36 36

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23

حسب الجدول المستخرج من برنامج SPSSv23 فإن نتائج معامل الارتباط بيرسون هي: معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاداء الوظيفي = 0.718 طردي قوي

و منه نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين الاداء الوظيفي لعمال الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت و الوكالات التابعة لها اقليميا و هذا حسب مقياس معامل الارتباط الذي يوضحه الخط البياني التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (3-9) : يوضح مقياس معامل الارتباط بيرسون



المصدر : وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام تحليل SPSS، ص:30.

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام تحليل SPSS، ص:30.

الفرضية الصفرية  $H_{1.0}$ : لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاداء الوظيفي

الفرضية البديلة  $H_{1.1}$ : يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاداء الوظيفي

قيمة الاحتمال ( sig ) : 0.004

القرار : بما ان قيمة sig أقل من 0.05 اذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية اذن يوجد ارتباط ذو

دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاداء الوظيفي .

## خلاصة الفصل

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة ما مدى دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاداء الوظيفي لدى الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت و الوكالات التابعة لها اقليميا من خلال الدراسة الميدانية في الواقع و التي أظهرت أن الوكالة تعتمد بشكل كبير على الطابع الالكتروني في تسيير إدارتها للموارد البشرية و هذا ما لحظناه ينعكس على أداء العمال في الرفع من كفاءاتهم و جودة خدماتهم الادارية،لذا فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعد من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي مؤسسة من أجل بقاءها و المنافسة في ظل عصر يعتمد على المعلومة.

الخطمة



من خلال دراستنا تبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتل قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات وهذا من خلال المميزات التي تتمتع بها مثل السرعة و الدقة في تبادل المعلومات عبر الشبكات وتوفير الانظمة الادارية لاستخدامها في التعاملات الادارية ربحا للوقت و التحول من إدارة تقليدية الى ادارة الكترونية بحتة. ولمعرفة كل هذا فقد قمنا بهذه الدراسة لايجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين الأداء الوظيفي للعمال، من خلال تصميم استبيان يقيس حجم هذه العلاقة، لذا سعت الوكالة الوطنية للتشغيل جاهدة الى تطوير و تحسين خدماتها من خلال إحداث تقنيات جديدة لعصرنة الوكالة تتضمن خدمات ذات جودة عالية و دقة و شفافية و سرعة في الأداء، وهذا ما يجعلنا نقول أن تنمية المورد البشري بحاجة الى ضرورة تجهيز الوكالة بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كذا تسطير برامج للدورات التكوينية لإكتساب مهارات في هذا المجال لتطوير المهارات الفكرية و العلمية للرفع من الأداء.

#### أهم النتائج:

من خلال ما تم عرضه في هذا البحث، تم التوصل الى العديد من النتائج مرتبطة مع الإشكالية محل الراسة، نذكرها في النقاط التالية:

- تقدم الوكالة الولائية للتشغيل خدمات راقية من أجل التكفل بانشغالات طالبي وعارضي العمل وهذا من خلال الاستقبال الجيد من طرف مستشارين في التشغيل والتوجيه والمرافقة.
- توفر الوكالة الولائية للتشغيل شبكة اتصال بمختلف أنواعها (أنترنت، أنترانت، أكسترانت) وهذا لتسهيل عملية الاتصال الداخلي والخارجي و نقل و حفظ المعلومات في أسرع وقت.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سهولة الوصول الى المعلومة من خلال قاعدة البيانات المخزنة وتسخيرها للاستعمال مستقبلا في الوقت المناسب.
- أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحسين أداء الوكالة.
- وضعت الوكالة الوطنية للتشغيل استراتيجية من أجل تكوين وتدريب العمال على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لرفع من كفاءات العمال وتحسين أدائهم.
- استحدثت الوكالة الوطنية للتشغيل نظم معلومات إدارية حديثة تسهل المعاملات الإدارية.
- أدى استخدام الوكالة لنظام المعلوماتي "الوسيط" الى السرعة والمرونة والشفافية في تسجيل طالبي العمل وعارضيه والمعالجة الالية لعروض العمل.

➤ توفر الأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الالكترونية لدى الوكالة قضي نسبيا على التعاملات الورقية.

من خلال الدراسة التي قمنا بها اتضح أن الوكالة الوطنية للتشغيل تسعى جاهدة الى التحول من إدارة تقليدية الى إدارة الكترونية وهذا بتبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها لأنظمة الكترونية حديثة تحقق بقائها وتحسين أدائها ومواكبة العصر.

### التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج السابقة التي تم الوصول اليها لهذه الدراسة يمكن أن نوصي بالتالي:

- تشجيع العمل الجماعي و تبادل الخبرات من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- تعزيز المبادرة و تشجيع العمال على الابداع و الابتكار و عدم تهميش الطاقات و الكفاءات.
- تحسين النظم المعلوماتية خاصة الوسيط لرفع من الكفاءة و الفعالية.
- التثقيف من الأيام التحسيسية للتعريف بالتقنيات التكنولوجية و النظم المعلوماتية الحديثة التي تحسن من أداء الخدمات داخل الوكالة.
- تسطير برامج مكثفة للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لدى المستشارين من أجل الاستخدام الأمثل لها.
- ضرورة ربط نظام الوسيط بمعلومات كافية عن القطاعات الأخرى التي لها علاقة بملف التشغيل مثل (جميع التخصصات و الشهادات الموجودة على مستوى وزارة التكوين المهني و التمهين و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.....) و هذا لاستغلالها في تسجيل و توجيه طالبي العمل.
- ضرورة القضاء على البيروقراطية الادارية من خلال وضع قاعدة بيانات عامة تجمع كل المعلومات حول برامج التشغيل المختلفة و تحينها بشكل دوري وهذا للقضاء على إزدواجية الاستفادة وإعطاء الفرصة للجميع.
- تفعيل الخدمات الالكترونية الخارجية و خاصة الاعلامية منها من أجل التعريف بالخدمات و المهام المنوطة للوكالة لزيادة الثقة بين طالبي و عارضي العمل.
- تكثيف المشاركة في الملتقيات والدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ضرورة تعريب مدونة الوظائف والمهن لاستغلالها والعمل بها من طرف العمال والمتعاملين الاقتصاديين.

# قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر و المراجع باللغة العربية

أ.الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية للنشر،القاهرة،1999،ص:365.
2. إسماعيل محمد السيد،نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية،المكتب العربي الحديث،إسكندرية،2000،ص:97.
3. إيمان حسن حنوش،طرق الاحصاء الوصفي،دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع،عمان،ط2009،1،ص96.
4. بختي إبراهيم،شعوي محمود فوزي،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة،مجلة الباحث،العدد2009،07/2010،ص: 275.
5. بشير العلاق،نظريات الاتصال مدخل متكامل،دار اليازوري العلمية،عمان،2010،ص:13.
6. بن عيسى ق،دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة،جامعة المدينة،2007،ص:37.
7. بوخواوة إسماعيل،عطوي عبد القادر،التسويق والتجارة الإلكترونية،جامعة فرحات عباس سطيف،ص:2.
8. جعفر حسن الطائي،تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها،الطبعة الأولى،دار البداية،ناشرون وموزعون،عمان،2013،ص:56.
9. جمال الدين أبو شنب،العلم والمجتمع والتكنولوجيا،دار المعرفة الجامعية،القاهرة،1999،ص:281.
10. جمال الدين أبو شنب:قواعد البحث العلمي والاجتماعي،المناهج والطرق،والأدوات،دار المعرفة الجامعية،مصر،2008،ص:115.
11. حضير كاظم حمود،إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2007،ص:154.
12. حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،لمدرية النشر قائمة،بدون طبعة،الجزائر،2004،ص:123.
13. حميد الطائي،أحمد شاكر العسكري،الاتصالات التسويقية المتكاملة . مدخل استراتيجي .،دار اليازوري،عمان،2009،ص:24.
14. حنا نصر الله،إدارة الموارد البشرية،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،2001،ص:3.
15. الخطيب حمود أحمد،إدارة الموارد البشرية . إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني،مكتبة عين الشمس،الإسكندرية،2000،ص:113.
16. د. مصطفى كولار وآخرون،تسيير إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،ألفا للوثائق و نشر وإستيراد وتوزيع كتب،الجزائر،سنة2019،ص:27.
17. رجي مصطفى عليان،عدنان محمود طوباسي،الاتصال والعلاقات العامة،دار الصفاء للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2005،ص:87.

18. زويلف الهدى حسن، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص188.
19. سعد ديس عامر، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها، مركز وابد سيرقيس للاستشارات و التطوير الاداري، القاهرة، 2000، ص:57.
20. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص:47.
21. سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:326.
22. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص:22.
23. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، بدون طبعة، مصر، 2009، ص:50.
24. شرقي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص:206.
25. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، لإسكندرية، مصر، 2001، ص:27.
26. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2007، ص:14-15.
27. صلاح الشنواقي، التنظيم و الادارة في قطاع الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1997، ص:258.
28. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص:16.
29. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2011، ص:100.
30. طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص:183.
31. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010، ص:18.
32. عبد الباري إبراهيم درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط2، مصر، القاهرة، 2010، ص:273-274.
33. عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والمكتبية العصرية، مصر، 2007، ص:34.
34. عبد الرحمان الصباح، عماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:4-5.
35. عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص:540.

36. عبد القادر التومبي، العولمة مظاهرها فلسفتها تأثيرها، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 171.
37. علاء الدين عبد القادر الجنابي، آ. عام إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2005، ص: 27.
38. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج والنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2010، ص: 19.
39. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2003، 1، ص: 20.
40. عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ط 1، عمان، 2011، ص: 11.
41. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2005، 1، ص: 15.
42. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 22.
43. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه . نظرياته . وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص: 15.
44. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط 1، الأردن، عمان، 2011، ص: 147.
45. قرقب أحمد، عرض حول التوجيه والإرشاد في برامج أجهزة التشغيل في الجزائر"، مكتب العمل العربي، طرابلس 2005، ص: 04.
46. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المجد للنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 1997، ص: 161.
47. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 13.
48. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي .
49. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح اللابيع، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2014، ص: 27-28.
50. محمد صالح شيخ القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، ط 1، الأردن، عمّتن، 2014، ص: 257-259.
51. محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 1، مصر، 2014، ص: 54.
52. محمد عبد لعليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 43.
53. محمد عثمان حميد، حميدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص: 52.
54. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 292.
55. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2011، ص: 270.
56. مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق بالوكالة الوطنية للتشغيل، نيابة مديرية التوثيق، مركز أرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل.

57. منال هلال المزاهرة، بحوث الاعلام-الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص: 268.
58. منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، الطبعة الأولى دون دار نشر، دون مكان نشر، دون سنة نشر، ص: 206.
59. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة، الجزائر، 2006، ص: 62.
60. هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص: 375.
61. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام تحليل SPSS، ص: 30.
62. ياسين سعد، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 75.

### ب. الرسائل و المذكرات:

1. إبراهيم بوسمغون، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشفة، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، نوفمبر 2009، ص: 67.
2. اقيني عقيلة، رسالة ماجستير حول إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، ص: 149.
3. بن قانه سهام، شهادة ماستر، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، 2014/2015، ص: 6.
4. بن هني عبد النور، مذكرة تخرج ماستر، بعنوان استخدام الوكالة الوطنية للتشغيل لتقنيات الاتصال الحديثة و دوره في تحسين أداءها، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2017/2018، ص: 126-127.
5. جاب الله شافية، مبررات وشروط وضع نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر، 2001، ص: 14.
6. علاء أحمد عبد الهادي الزعانين، رسالة ماجستير بعنوان أثر التحول في نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في وزارة المالية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، تخصص محاسبة وتمويل، غزة، 2007، ص: 23.
7. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل تخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص: 14.
8. لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص: 9-10.

9. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، قسم إدارة أعمال، 2006، ص: 60.
10. مراد رايس، رسالة ماجستير بعنوان اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة: مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط DML، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 85.

### ج. الملتقيات:

1. بلعلاء خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخاص حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص: 7.
2. مقران رفاع، فاروق حريزي، مداخلة في ورشة "تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل" المحور الثالث للتنمية المستدامة و ظاهرة البطالة بعنوان تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في التكوين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، 2011، ص: 4.

### د. النصوص التشريعية و التنظيمية:

1. المرسوم التشريعي رقم 94 . 11 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو 1994 الذي يحدد التامين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية المعدل والمتمم
2. مرسوم تنفيذي رقم 90 . 259 مؤرخ في 18 صفر عام 1411 هـ الموافق 8 سبتمبر سنة 1990م المعدل والمتمم لأمر رقم 71 . 42 المؤرخ 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة وتغيير تسميته.
3. المرسوم التنفيذي 06 . 77، المؤرخ في 18 فيفري 2006 المتضمن تحديد مهام عمل وتنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل، جريدة رسمية عدد 09 . 2006.
4. المرسوم التنفيذي رقم 98 . 402 المؤرخ في 13 شعبان عام 1419 الموافق 2 ديسمبر سنة 1998 يتضمن الإدماج المهني للشباب الحاملين شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين.
5. قرار مؤرخ في 6 محرم 1428 الموافق 25 يناير سنة 2007، لوزارة العمل والضمان الاجتماعي، يتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، ربيع الثاني عام 1428 الموافق ل 16 ماي 2007م، ص: 13.



هـ. المجالات:

1. أ.عزري أمين، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، مجلة ثالثة، ص:263.
2. ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009، ص:143.

ثانيا: المصادر و المراجع باللغة الأجنبية:

أ.الكتب:

1. Gode Fray darg nuguyen, l'entreprise numérique, economica, paris, 2001, p 209.
2. Pierre carrier et autres, Bases de données dans le développement de système Gaétan morin éditions, Canada, 1991, p, 9-10.

ب.مواقع الانترنت:

1. <http://réseau> – informatique .prestataires.com/conseils/help – desk.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر 02 - تخصص إدارة أعمال -

## استبيان حول

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية  
دراسة حالة (عمال الوكالة الولائية للتشغيل AWEM تيسمسيلت)

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر 2 علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وبهدف التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الوكالة الولائية للتشغيل تيسمسيلت قمنا بإنجاز هذا الاستبيان الذي بين يديكم وذلك للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات والمعلومات التي سيتم الإدلاء بها تحاط بسرية التامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

1 - ضع علامة (X) في خانات الإجابة الصحيحة.

2 - الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة.

وفي الأخير لكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا.

تمت إشرافه الأستاذ

د. لعقابه الجيلالي

من إعداد الطلبة:

فندي ياسين

خليلي محيسى

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس:

أنثى

ذكر

2 - الفئة العمرية:

30-40 سنة

20-30 سنة

50 سنة فما فوق

40-50 سنة

3 - المستوى التعليمي:

تقني أو تقني سامي

جامعي

ثانوي

أخرى

مهندس أو ماستر

ليسانس

4 - الخبرة المهنية:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 16 سنة وما فوق

من 11 إلى 15 سنة

5 - المنصب:

منصب آخر

إطار

إطار سامي

إطار مسير

6 - هل استفدت من دورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

لا

نعم

## المحور الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لممارسة النشاطات اليومية داخل الوكالة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
01	تتوفر في مكان عملك أجهزة حاسوب حديثة					
02	تعمل شبكات الاتصال على تقليل الوقت المطلوب لإنجاز العمل					
03	تعمل قواعد البيانات في الوكالة التي تعمل بها على القضاء على ازدواجية التسجيل					
04	تتميز الأنظمة التكنولوجية بسرعة ومرونة والشفافية أفضل من التطبيقات اليدوية					
05	تستقبل الوكالة طلبات وعروض العمل عن طريق البريد الإلكتروني					
06	تقوم أجهزة الاتصال (الماتفون، الفاكس، الانترنت) بتغطية جميع احتياجات العمل					

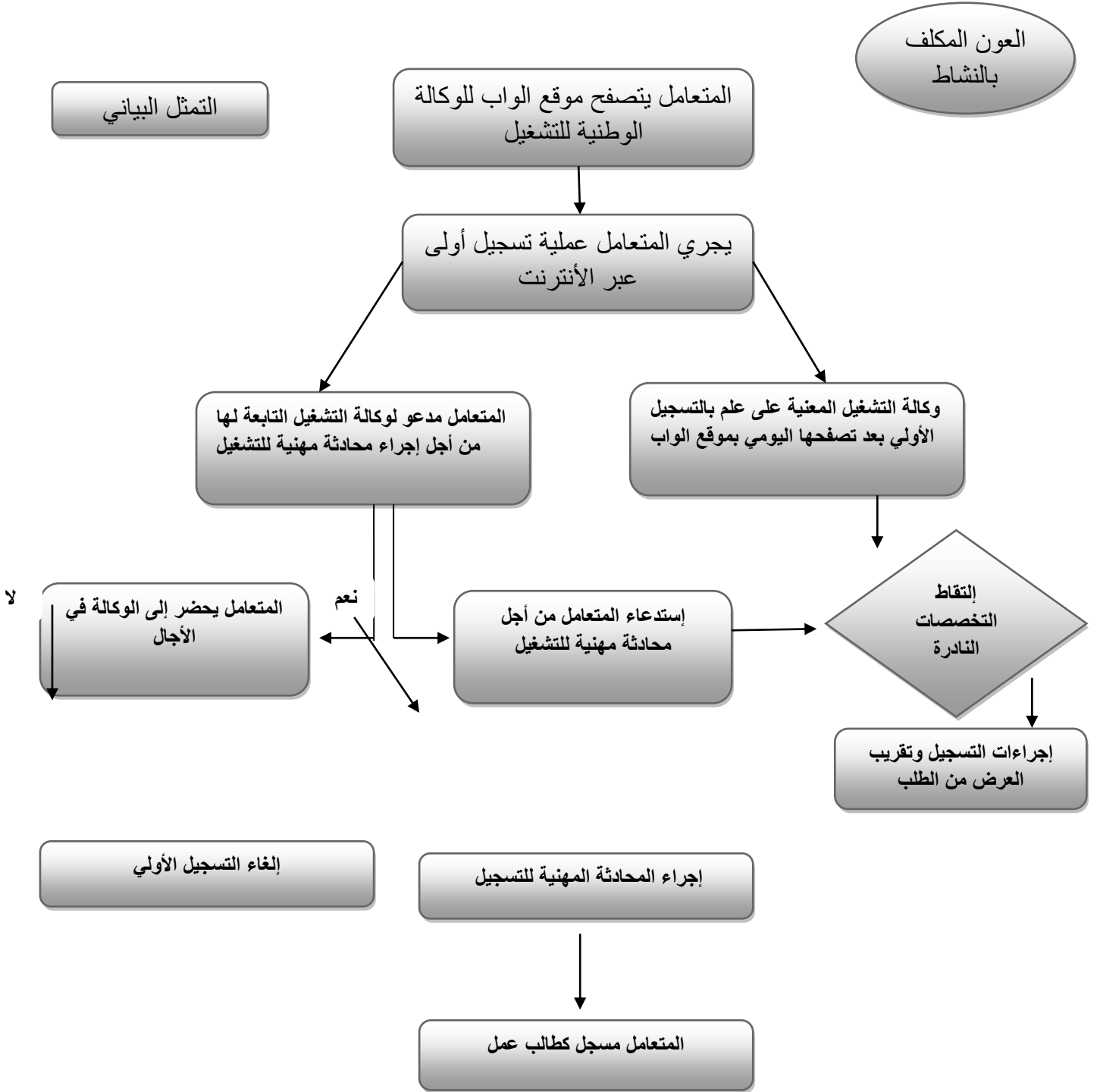
## المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
01	عدم اشراكك في اتخاذ القرار يؤثر على مردودية اداك					
02	العمل الجماعي يؤدي الى تقديم أداء أفضل					
03	توفر الظروف الملائمة للعمل تزيد من اداك داخل الوكالة					
04	التدريب وتكوين يرفع من مستوى الاداء					
05	طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوسين تؤثر على الأداء داخل المؤسسة					
06	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					

المحور الرابع: دور استخدام التقنيات والأنظمة الحديثة بالوكالة الولائية للتشغيل.

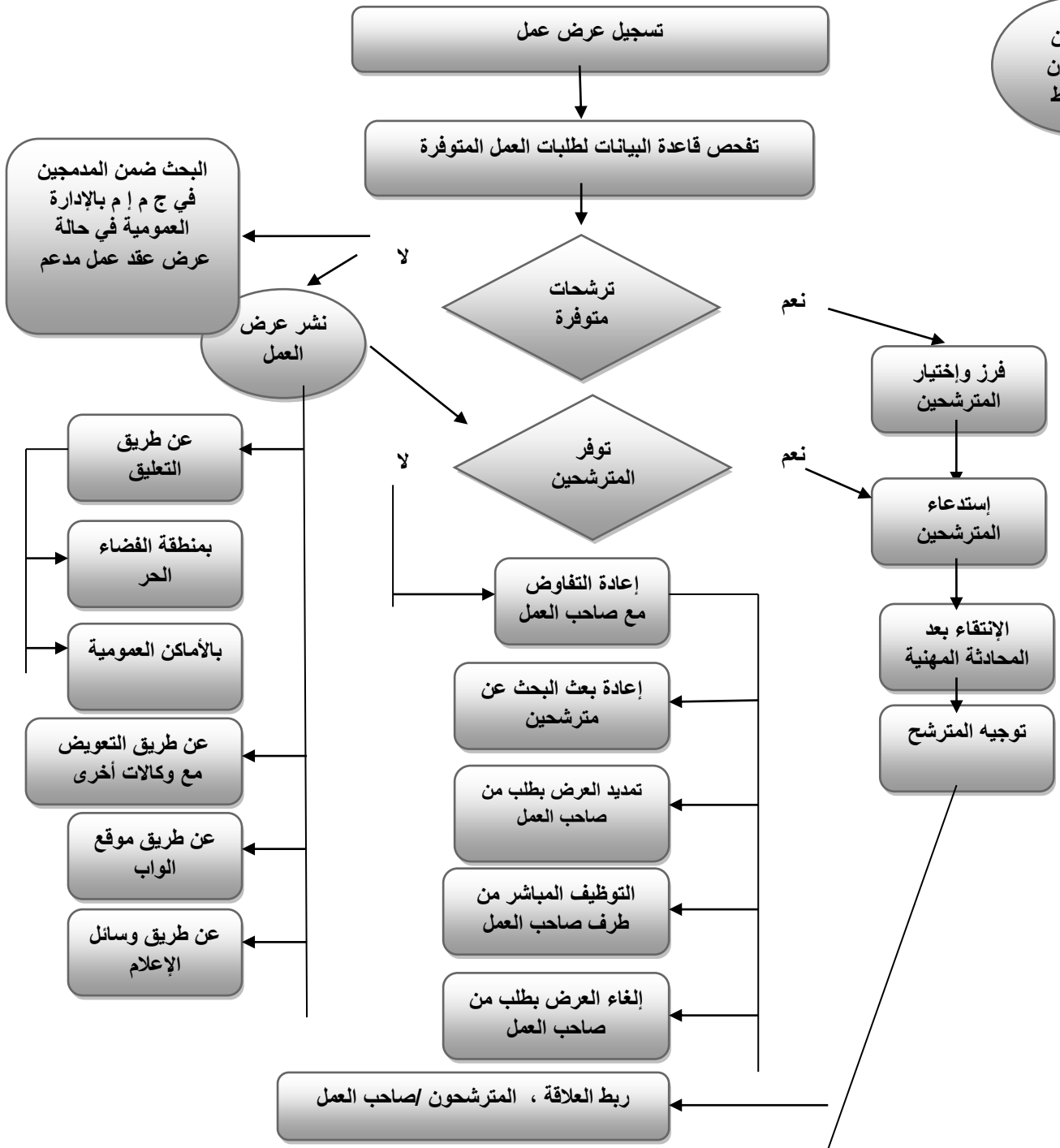
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساهمت تكنولوجيا المعلومات والأنظمة المستحدثة في الوكالة من رفع الأداء					
02	يساهم البريد الإلكتروني في زيادة القدرة على تبادل المعلومات بين العمال					
03	قضت المعالجة الآلية والنظم الإلكترونية على المحابة والوساطة					
04	ساهم نظام الوسيط WASSIT في تحسين أداء الوكالة					
05	تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة دورا هاما في تقديم خدمات جيدة					
06	توفر البيانات والمعلومات الكاملة عن طالبي وعماري العمل أدى الى سرعة المعالجة					







الأعوان  
المكلفون  
بالنشاط



## CURRICULUM VITAE DU CANDIDAT

Nom :  
 Prénom :  
 Date et lieu de naissance :  
 Sexe : M N° Tél: E-mail :  
 Adresse :  
 Niveau d'instruction :  
 Diplômes :  
 Emploi souhaité :  
 Autres qualifications .....  
 Langues étrangères  
 Maîtrise de l'outil informatique. : Notions  
 Date d'inscription N° d'Inscription  
 Agence ANEM Alem TISSEMSILT  
 Agence de Compensation.....  
 Visa du Chef de l'Agence de l'Emploi. Délivrée le :

NB : La validité du formulaire de recherche active d'emploi se limite à la wilaya d'inscription du demandeur de l'emploi.

## ACCORD DE L'ORGANISME EMPLOYEUR

Je soussigné, Mme /M.....

- Fonction : .....  
 - Organisme ..... Tél.....  
 - Adresse : .....

M'engage à recruter en C.D.I. C.D.D.

Mme / Melle / Mr.....  
 - En qualité de .....  
 - A compter du .....  
 - Avec un salaire mensuel de poste de : .....  
 - Lieu de travail : .....

Nom et raison sociale de l'organisme employeur  
 Signature, Cachet et griffe

NB: Remettre le présent formulaire dûment renseigné, à l'agence de l'emploi de votre lieu d'inscription, l'agence de wilaya ou l'agence lieu d'implantation de l'organisme employeur dans un délai de 06 mois à compter de la date de délivrance de ce document

## FORMULAIRE DE RECHERCHE ACTIVE DE L'EMPLOI

### Employeurs !

Si vous recrutez le porteur de ce formulaire dont le CV figure au verso, vous bénéficierez des avantages suivants :

1) **Un allègement des charges patronales** prévu dans le cadre des mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi pour tout recrutement d'un demandeur d'emploi pour une durée d'au moins **douze (12) mois** comme suit:

Au lieu de **25%** de la part patronale de cotisation de Sécurité Sociale vous ne cotiserez qu'à concurrence de :

- **15%** lorsqu'il s'agit d'un **demandeur d'emploi ayant déjà travaillé.**
- **5%** lorsqu'il s'agit d'un **primo-demandeur d'emploi.**
- **2.5%** pour tout recrutement effectué dans **les régions des hauts plateaux et du sud.**

2) En plus de ces avantages, vous bénéficierez également, d'**une subvention mensuelle** de 1.000 DZD pour tout recrutement à durée indéterminée.

Si vous exercez dans les secteurs du tourisme, de l'artisanat, de la culture, de l'agriculture, du BTPH ainsi que les sociétés de services et que vous recrutez des travailleurs pour une durée temporaire d'au moins **six (06) mois** et de moins de **douze (12) mois** vous bénéficierez des avantages ci-après :

Au lieu de **25%** de la part patronale de cotisation de sécurité sociale vous ne cotisez que :

- **20%** lorsqu'il s'agit d'un **demandeur d'emploi ayant déjà travaillé**
- **18%** lorsqu'il s'agit d'un **primo-demandeur d'emploi**
- **16 %** pour le recrutement d'un demandeur d'emploi effectué dans **les régions des hauts plateaux et du sud.**

Ces avantages sont accordés pour une durée maximale de **trois (03) années**, tant que la relation de travail est maintenue.

NB : Pour bénéficier de ces avantages, il suffit d'en faire la demande auprès de :

- L'Agence CNAS de votre wilaya pour les abattements des charges patronales

#### \* Références :

- Loi n° 06-21 du 11 décembre 2006
- Loi n°09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaires 2009. (Art 106)
- Loi n°11-11 du 18 juillet 2011 portant loi de finances complémentaires 2011. (Art 50)
- Décret Exécutif n° 07-386 du 05 décembre 2007 fixant les mesures et les modalités d'octroi des avantages.
- Décret Exécutif n°08-126 du 19 avril 2008 modifié et complété par le décret exécutif n°11-105 du 06 mars 2011 relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP).
- Décret Exécutif n° 10-277 du 04 Novembre 2010 modifiant et complétant le décret exécutif n°08-126 du 19 avril 2008
- Décret Exécutif n° 10-71 du 31 janvier 2010 fixant les modalités d'application des abattements de la part patronale

Pour toute information complémentaire, les Agences CNAS de wilaya et les Directions de l'emploi de wilaya sont à votre disposition. N'hésitez pas de les consulter.

شهادة تسجيل طالب العمل  
**Attestation d'Inscription**  
**DEMANDEUR D'EMPLOI**

N°Demandeur :	رقم التسجيل :
Date Inscription :	تاريخ التسجيل :
Agence d'affiliation :	وكالة الانتساب : <b>Alem TISSEMSILT</b>

Nom :	اللقب :
Prénom :	الاسم :
Date de Naissance :	تاريخ الميلاد :
Lieu de Naissance :	مكان الميلاد :
N° de téléphone :	



<b>Profil</b>	
Métier Principal :	المهنة المطلوبة :
Métier Alternatif :	المهنة البديلة :
Diplômes et Spécialités :	شهادات التخصص :

<b>Informations</b>	
Date de la dernière Revalidation :	تاريخ اخر تجديد :
Date d'expiration Demande :	تاريخ إلغاء الطلب :

Delivrée par : - **Alem TISSEMSILT**



BULLETIN DE  
PRESENTATION

N°: 38170365/19002/381285002910

Date : 04/06/2019

Offre N° :

Employeur :

Durée de l'emploi : CDD

Secteur Juridique : SECTEUR PRIVE NATIONAL

Branche d'Act. 22--&gt;Services fournis aux collectivités

Poste Proposé : Vendeur en parapharmacie

Demandeur N° :

Agence d'Origine: Alem TISSEMSILT

Secteur	NQ	Sexe	Age
19	3	F	33

Handicapé :

Carte Réponse reçue

Le: .....

Candidat (e) accepté (e) : Refusé (e) : 

Motif de l'éventuel refus : .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

الوكالة الوطنية للتشغيل

Agence Nationale de l'Emploi

Agence de : Alem TISSEMSILT

BULLETIN DE PRESENTATION

Date : 04/06/2019

N°38170365/19002/381285002910

M. ouarsenis amina

comme suite à votre offre d'emploi, j'ai l'honneur de vous

présenter M.

Demeurant à

Candidat à un emploi de : Vendeur en  
parapharmacieJe vous saurai gré de bien vouloir me faire connaître votre  
réponse , dans un délai de 08 jours au moyen de la carte  
réponse ci-jointe.

Le Directeur d'Agence.

Cachet :

Traité par :

Délivré par :

Partie à conserver par l'employeur

La carte réponse a été retournée le : .....

CARTE REPONSE du Bulletin

N°: 38170365/19002/381285002910

A retourner sous pli fermé à Monsieur le Directeur de

L'AGENCE de (1) Alem TISSEMSILT

Date de délivrance 04/06/2019 Offre N°

Demande n°

Agence de : Alem TISSEMSILT

Nom et Adresse de L' Employeur :

Lieu de travail :

Partie à remplir par l' Employeur

Mr,

(2) A été recruté (e) à compter du: .....

En qualité de .....

(2) N'a pas été retenu (e) pour les raisons suivantes :

.....

.....

(2) Veuillez me présenter d'autre candidats.

A : ..... Le : .....

Le responsable de l' organisme employeur

Cachet

(1) Agence ayant établi le bulletin (2) rayer la mention inutile

Traité par :

Délivré par :



## ملحق رقم 08 : نتائج التحليل لبرنامج SPSSv23

جدول معامل الارتباط بيرسون مستخرج من برنامج SPSSv23

		Corrélations	
		الوظيفي الاداء	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
Corrélation de Pearson	تكنولوجيا المعلومات	,718	1,000
	الوظيفي الاداء	1,000	,718
Sig. (unilatéral)	تكنولوجيا المعلومات	,004	.
	الوظيفي الاداء	.	,004
N	تكنولوجيا المعلومات	36	36
	الوظيفي الاداء	36	36

جدول خاص بالوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الاول مستخرج من برنامج SPSSv23

		Statistiques					
		الاتصال اجهزة تقوم ( الفاكس ، الهاتف ) بتغطية (....) انترنت العمل احتياجات جميع	الانظمة تتميز و بسرعة التكنولوجية الشفافية و المرونة التطبيقات من افضل اليدوية	في البيانات قواعد تعمل بها تعمل التي الوكالة على القضاء على التسجيل ازدواجية	الاتصال شبكة تعمل الوقت تقليل على العمل بانجاز المطلوب	عملك مكان في تتوفر حديثة حاسوب اجهزة	
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,86	4,33	4,42	4,14	3,47	3,47
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		,867	,535	,554	,762	1,000	1,028
Variance		,752	,286	,307	,580	,999	1,056
Somme		139	156	159	149	125	125

جدول خاص بالوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني مستخرج من برنامج SPSSv23

		Statistiques						
		المهارة لديك تتوفر حل على القدرة اليومية العمل تمشك الوظيفية المهام الاداء جيد بشكل	مع الرئيس تعامل طريقة على تؤثر المرؤوسين المؤسسة داخل الاداء	يرفع التكوين و التدريب الاداء مستوى من	الملائمة الظروف توفر ادائك من تزيد للعمل الوكالة داخل	يؤدي الجماعي العمل افضل اداء تقديم الي	اتخاذ في اشراكك عدم على يؤثر القرار ادائك مردودية	
N	Valide	36	36	36	36	36	36	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		3,94	4,72	4,64	4,67	4,31	4,19	
Médiane		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
Ecart type		1,068	,513	,639	,756	1,117	,467	
Variance		1,140	,263	,409	,571	1,247	,218	
Somme		142	170	167	168	155	151	

جدول خاص بالوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثالث مستخرج من برنامج SPSSv23

Statistiques

	تكنولوجيا ساهمت والانظمة المعلومات الوكالة في المستحدثة الاداء رفع من	الالكتروني البريد يساهم على القدرة زيادة في بيت المعلومات تبادل العمال	الآلية المعالجة فضت على الإلكترونية والنظم والوساطة المحابة	نظام ساهم في wassit الوسيط الوكالة اداء تحسين	تكنولوجيا تلعب والاتصال المعلومات في هاما دورا الحديثة جيدة خدمات تقديم	البيانات توفر عن الكاملة والمعلومات العمل وعارضى طالبي المعالجة سرعة الى ادى
N	Valide	36	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,31	4,47	3,89	4,14	4,28	4,28
Médiane	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type	,467	,774	1,008	,899	,615	,615
Variance	,218	,599	1,016	,809	,378	,378
Somme	155	161	140	149	154	154