

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية



أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

على أداء المورد البشري

دراسة حالة -بلدية الطاهير-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

*بن شعبان رمضان

إعداد الطالبتين:

- لعرابة أسماء

- بن عراب سهام

لجنة المناقشة:

1- العيساني بلال رئيسا

2- بن شعبان رمضان..... مشرفا و مقررا

3-ريموش سفيانعضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أشكر الله عزّ وجلّ على هذا الفضل العظيم والنعمة الكبرى وعلى إعانتته لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجميل الشكر إلى الأستاذ "**بن شعبان رمضان**" على قبوله الإشراف لانجاز هذه المذكرة والذي لم يخل علينا بأي توجيه أو نصح وإرشاده وتشجيعه. وإلى كل الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

كما أتوجه بالشكر للجنة المناقشة على قبولها تقويم هذه المذكرة ومناقشتها.

دون أن ننسى كامل التقدير والاحترام لجميع أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولي بجامعة: محمد الصديق بن يحيى - جيغل - الذين أعانونا وشجعونا ورعونا طوال سنين دراستنا.

مقدمة

تمهيد:

يعمل الإنسان منذ الحضارات القديمة على ابتكار وتطوير أساليب وطرق عملية لنقل وتبادل المعلومات، واستمر في تطويرها لتتماشى مع مختلف المستجدات والمتغيرات البيئية التي أفرزتها كل مرحلة، وبلغت هذه التطورات أوجها خلال القرن العشرين، وتميزت بوتيرة متسارعة في تحديث وتطوير كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي أدى إلى اكتساحها كل مجالات الحياة كما أحدثت تغيرا جذريا على مختلف العلاقات والتعاملات وأنشطة المؤسسات والإدارات.

كل هذه التحولات وضعت مختلف المؤسسات والإدارات أمام حتمية مواكبة التغيرات العالمية نحو تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أصبحت البديل الأمثل للحصول على المعلومات وامتلاكها وتحسين القدرات التنافسية، في تقديم الخدمات على مستوى عال من الجودة.

وفي السياق نفسه وعلى غرار مختلف دول العالم وجدت الجزائر نفسها أمام حتمية الاندماج في سياق هذه التطورات من خلال عصرنه وتحديث إداراتها العمومية التي أفرزتها السياسة العامة الحكومية من خلال توفير مختلف الإمكانيات المادية المتعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والبشرية المتعلقة بتأهيل وتكوين مواردها البشرية.

-أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال توجه السياسة العامة الحكومية للجزائر إلى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع القطاعات من خلال مشروع الحكومة الالكترونية الذي أطلقته عام 2006، والتي أصبحت من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة، بالإضافة إلى أهمية المورد البشري والاهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الجزائرية بأداء هذا الأخير الذي أصبح المرآة التي تعكس صورة المنظمة.

ومن تم فإن أهمية الموضوع تنبع من كونه يربط بين متغيرين يتميزان بأهمية بالغة في الوقت الراهن وهما تكنولوجيا المعلومات وأداء المورد البشري وكذلك ضرورة مسايرة المؤسسات الجزائرية لمختلف التطورات في جميع المجالات والمستويات خاصة التكنولوجية منها.

-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم الآثار والانعكاسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة بلدية الظاهير من خلال:

- دراسة أهم المستجدات والتطورات في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- دراسة مختلف الآثار المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية.

-أسباب اختيار الموضوع : إنقسمت أسباب اختيار الموضوع بين دوافع ذاتية و أخرى موضوعية.

* الأسباب الذاتية :

يعتبر هذا البحث كامتداد لدراستنا في ميدان حقل العلوم السياسية والعلاقات الدولية بحكم التخصص في إدارة الموارد البشرية. كذلك معايشتنا فترة حجز المعلومات على مستوى بلدية الطاهير.

* الأسباب الموضوعية :

يعد هذا الموضوع من أحدث المواضيع كونه جاء في إطار الإصلاحات الإدارية التي تعرفها الإدارة الجزائرية في إطار مشروع الحكومة الالكترونية، ومن هنا تولد لدينا فضول حول الموضوع وضرورة دراسته دراسة علمية دقيقة. كذلك التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. بالإضافة إلى توجه السياسة العامة الحكومية إلى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات المحلية منذ 2009.

-أدبيات الدراسة:

رغم حداثة موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا ان هناك مجموعة من الدراسات تناولته أهمها :

-كتاب le gouvernement pour la bonne، Driss Kettani, Bernard moulin، والذي يشرح أثر التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق الحكم الرشيد على البلدان السائرة في طريق النمو.

-مذكرة طويهي فاطمة بعنوان أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، والتي تناولت فيها الآثار التي تخلفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة والفعالية في المؤسسة الجزائرية، وعلاقته بمجموعة من المتغيرات مثل الجنس، الأقدمية الوظيفية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، التي تتحكم في تباين آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية.

-الإشكالية :

في إطار سعي السياسة العامة الحكومية إلى تطبيق الحكومة الالكترونية في جميع قطاعات الدولة، إتجهت الجزائر إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية في الهيئات المحلية بهدف تحسين خدمات المرفق العام، وذلك من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف العمليات الإدارية على مستوى كل الإدارات المحلية ومن بينها البلديات بصفة عامة وبلدية الطاهير بصفة خاصة التي هي محل دراستها بصفة خاصة، الأمر الذي دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري خاصة في بلدية الطاهير؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ وما هي أهم التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية لتتكيف مع هذه المتغيرات؟

- ما هي أهم متطلبات أداء المورد البشري في المنظمة؟

- هل ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري في بلدية الطاهير؟
- فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية سيتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عامل محفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

الفرضيات الفرعية:

تنطوي تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

1- تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مصالح بلدية الطاهير بدرجات متفاوتة وبالتالي تتفاوت درجات تأثيرها على أداء المورد البشري.

2- يعتبر التدريب أحد أهم العوامل المساهمة في تحسين أداء المورد البشري في بلدية الطاهير.

- **حدود الإشكالية:** تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود المكانية :

إتجهت الدراسة إلى البحث الميداني على مستوى بلدية الطاهير وقد وقع الاختيار على البلدية كونها هيئة محلية تعمل على تحقيق الجودة في نوعية الخدمات المقدمة من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ب- الحدود الزمانية :

من هذه الناحية، فإن المجال الزمني للدراسة يمتد من إنطلاق مشروع الحكومة الالكترونية في سنة 2006.

-مناهج وأدوات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية العامة للبحث واختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدت الدراسة على مجموعة من مناهج البحث العلمي يمكن إجمالها في:

- المنهج التاريخي: الذي تم استخدامه في دراسة مختلف التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومتابعة تطور شبكات نقل المعلومات ورصد تطورات مفهوم أداء المورد البشري وتقييم الأداء.

- المنهج الوصفي: وتم استخدامه في وصف وتحليل وتفسير وتوضيح مختلف المفاهيم التي تناولها البحث أهمها:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأداء، تقييم الأداء ووضعها في سياق الدراسة.

-منهج دراسة الحالة: وتم اعتماده في الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البلدية محل الدراسة واهم متطلبات أداء الموارد البشرية في ظل إستخدامها.

بالإضافة إلى المناهج السابقة تم الاعتماد على:

* استبيان مقسم إلى ثلاث محاور:

-المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية ويضم خمس أسئلة.

-المحور الثاني: بعنوان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البلدية، ويضم الأسئلة من 06 إلى 16 أي بمعدل (10) أسئلة.

-المحور الثالث: بعنوان أداء الموارد البشرية في البلدية ويضم (12) سؤال.
ومقابلات مع:

*مدير التنظيم والشؤون العامة.

*مهندس في الإعلام الآلي المكلف بقاعدة البيانات على مستوى البلدية مصلحة الوثائق البيومترية.

*رئيس مصلحة الحالة المدنية.

*رئيس مصلحة المستخدمين.

*رئيس مصلحة الوسائل.

*رئيس مكتب الانتخابات.

بالإضافة إلى اعتماد الملاحظة المباشرة.

-تقسيم الدراسة:

بهدف إحتواء كل جوانب الموضوع المتشعبة و المتداخلة جاءت الدراسة في ثلاث فصول على النحو التالي:

أما الفصل الأول فقد تناول نظرة شاملة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حيث التطور التاريخي والمفهوم واهم شبكات نقل المعلومات ومدى تكيف إدارة الموارد البشرية مع كل هذه المتغيرات التكنولوجية.

أما الفصل الثاني فيتضمن تقديم عام حول أداء المورد البشري في المنظمات بالإضافة إلى أهم الأساليب المستخدمة في تحسين أداء الموارد البشرية من تدريب وتحفيز.

وفي الأخير الفصل الثالث يتضمن الدراسة التطبيقية التي أجريت في بلدية الطاهير حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء مواردها البشرية.

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا

المعلومات والاتصال

تمهيد:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات المتسارعة على جميع الأصعدة، خاصة منها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الشريان النابض لكل مجالات الحياة، الأمر الذي فرض ضرورة التكيف مع هذه التطورات في جميع القطاعات: الاقتصادية الاجتماعية وحتى على مستوى الإدارات المختلفة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي أصبحت أمام حتمية التكيف مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المبحث الأول: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز القضايا الحديثة، وذلك بالنظر لأهميتها في جميع المجالات، وهذه الأهمية ليست وليدة العصر الحالي، فقد عمل الإنسان منذ بداياته الأولى على تطوير وسائل وطرق أكثر سرعة وفعالية للحصول على المعلومات ونقلها عبر عدة مراحل وفترات زمنية، لتتبلور في الأخير في شكلها الحديث وتكتسح جميع الميادين.

المطلب الأول: خلفية تاريخية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

قبل الخوض في الحديث عن التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لابد من الإشارة إلى المراحل التي سبقت ما يعرف اليوم بمجتمع أو عصر المعلومات، هذه المراحل التي كان لها دور كبير في وضع حجر الأساس لتطوير الأدوات التكنولوجية المختلفة.

كانت المجتمعات الإنسانية في البداية بسيطة ذات طابع زراعي، اعتمد فيها الإنسان على وسائل بدائية لتلبية حاجاته، حيث استخدم جهده العضلي والبدني وما توفره الطبيعة من موارد أولية، واهم ما ميز هذه الفترة سيطرة الإقطاع أو ملاك الأراضي واعتبارهم كل فرد لا يملك أرض من ممتلكاتهم الخاصة¹.

لكن مع اختراع الآلة البخارية في بدايات القرن 18 م تحولت المجتمعات إلى مجتمعات صناعية، حيث حلت الآلات مكان الجهد العضلي للإنسان، ومن أهم ما يميز هذه المرحلة هو تطبيق منهج العلم والمعرفة في أداء الأعمال، ومن أهم رواد هذه المرحلة "تيلور" الذي يعد أول من طبق المنهج العملي سنة 1881 في دراسة وتحليل هندسة الأعمال².

لكن بحلول التسعينات من القرن الماضي، ومع التطور المتسارع للدول الرأسمالية انصب تفكير الكثير من المنظرين أمثال "ألان تورين" (Alan Towrin) و "دانيال بال" (Denial Bel) على مرحلة جديدة مرحلة ما بعد الصناعة التي يكون التركيز فيها على المعلومات وأهميتها خاصة بعد الأزمة الطاقوية وما ترتب عنها من انعكاسات، وأول من عمل على وضع نموذج حديث للمجتمع هم صانعو السياسة اليابانيين الذين أطلقوا إسم "جوهو شاكاي" (shakai joho) على المجتمع الحديث أي ما معناه تقريبا مجتمع المعلومات³. ومع ذلك لا يمكن التوقف عن هذا الحد، حيث تكشف الكثير لنا التطورات التاريخية المختلفة. فالكثير من الأدبيات تحصر هذا التطور في المراحل التالية:

¹ -عزيزة عبد الرحمان العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية)".
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 11.

² -سارة كزبة بوحسان، "الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي Mobilis) و (Nedjma) قسنطينة". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص 02.

³ -دران بارني، المجتمع الشبكي. تر: أنور الجمعاوي، المركز العربي للأبحاث دراسة السياسات، بيروت، 2015، ص 16-18.

المرحلة الأولى:

أهم ما ميز هذه المرحلة هو إكتشاف الكتابة من طرف السومريين والتي استخدمت في مختلف الحضارات: اليونانية، الرومانية والفرعونية بهدف حفظ ونقل المعلومات¹ باستخدام أساليب مختلفة ، فمجتمع المعلومات في أبسط صورته ومظاهره ينطوي على خمسة مراحل:

- الألواح الطينية المكتوبة في حضارة واد الرافدين وساهمت في حفظ أول الأرشيفات البشرية.
- الألواح الخشبية في الصين واليونان وروما.
- أوراق البردي في الحضارة الفرعونية².

وأطلقت على هذه المرحلة تسمية مرحلة احتكار المعلومات والمعرفة بسبب احتكار الكهنة للمعلومات واقتصار استعمالها على بعض الأمور الدينية والأمور المتعلقة باستغلال الأراضي وتوزيع الإنتاج والطقوس الدينية³. وكان للعرب دور بارز في هذه المرحلة من خلال تطوير وتصنيع الورق الذي اكتشف من طرف الصينيين، الأمر الذي ساعد على نقل المعلومات والحفاظة عليها باستعمال المخطوطات⁴.

إذن عرفت هذه المرحلة خطوة مهمة ألا وهي الانتقال إلى توظيف المعلومات وحفظها بشكل ورقي مكتوب بدلا من الاعتماد على تداولها شفهيًا.

المرحلة الثانية:

شهدت هذه المرحلة اكتشاف الطباعة في منتصف القرن 15 م من طرف "يوحنا جوتنبرغ" (Guttenberg) وهو أول من استخدم الحروف المعدنية المنفصلة سنة 1436، وقام بطباعة الكتاب المقدس سنة 1455⁵، بظهور الطباعة حلت المطبوعات محل المخطوطات الأمر الذي أدى إلى حدوث حركية غير مسبوقه في مجال التأليف والنشر، مما سمح لأوروبا بتحقيق تفوق عن باقي دول العالم.

المرحلة الثالثة:

أدى التوسع الصناعي وزيادة الطلب على المواد الأولية وكذلك توسع الأسواق إلى زيادة الحاجة لأساليب حديثة أكثر سرعة وفعالية لنقل المعلومات وتبادلها في المجال التجاري أدى إلى ظهور عدة اختراعات أهمها:

¹- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 326.

²- إبراهيم بوسمغون، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف(أرشيف ولاية قسنطينة نموذجاً)". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات)، قسم علوم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2009، ص ص 46، 47.

³- عامر ابراهيم قندلجي، إيمان السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 109.

⁴- إبراهيم بوسمغون، مرجع سابق. ص 47.

⁵- ليث عبد الله الفهوي، زياد كامل، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 37.

اختراع التلغراف من طرف "صامويل مورس" (Samuel Morse) سنة 1837 وهو أول نظام الاتصالات بعيدة المدى، إختراع الهاتف سنة 1877 من طرف "جراهام بل" (Graham Bell) في الولايات المتحدة الأمريكية اعتمادا على سرعة انتقال التيار الكهربائي في الأسلاك النحاسية¹. وفي سنة 1896 اكتشف "ماركوني" (Marconi) جهاز اللاسلكي الذي سمح بانتقال الصوت لأول مرة عبر مسافات بعيدة نسبيا دون استخدام الأسلاك كما بدأ بث الراديو سنة 1919 والبث التلفزيوني سنة 1941 بالإضافة إلى اختراع الفونوغراف "ادسون" (Edison) القرص المسطح ل (Berlier)². عرفت هذه المرحلة قيام "شارل باباج" (Cherle Babage) بتطوير الآلة ميكانيكية التي يمكن اعتبارها القاعدة التي تم على أساسها تطوير أجهزة الحاسوب الحالية لأنها اشتملت على المكونات الأربعة الأساسية للحواسيب الحديثة والتي تمثلت في: إدخال البيانات، الذاكرة، معالجة وإخراج المعلومات. وفي خطوة أخرى قام "شارل إكزافير" (Charles Xovier) بتطوير آلة حاسبة قادرة على إجراء عمليات: الضرب، القسمة، الجمع والطرح سنة 1820³.

المرحلة الرابعة:

عرفت هذه المرحلة إختراع الحاسوب وتطوره ومراحل أجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وأثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل الإتصال التي إرتبطت بالحواسب⁴. وظهر الجيل الأول للحواسيب نتيجة الجهود التي قام بها كل من "موسلي وايكارت" (Mushily Echert) لتصميم وتطوير أول حاسبة إلكترونية عرفت باسم (ENIAC) في جامعة (Pennsylvania) بين سنتي 1944 و 1946 في الولايات المتحدة الأمريكية⁵ بالموازاة مع ذلك قام المصممون كذلك بتطوير آلة أخرى أكثر حداثة بالحاسبة الإللكترونية (EDVAC)⁶.

¹- عامر ابراهيم قندلجي، إيمان السمراي، مرجع سابق. ص ص 102،103.

²-فاطمة طويهي، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية) دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء تيارت". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال)، قسم علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، 2015، ص 12.

³-Driss kettani et Bernard Moulin, **le gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement**. centre de recherche pour le développement international, Canada,2014, p.34.

⁴-صباح بلقيدم، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية". (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير).قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013،2012، ص 134.

⁵-عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق، ص 25.

⁶ - Driss kettani et Bernard Moulin, op.cit., p.35.

المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة تم ربط الحواسيب بشبكة الانترنت التي أصبحت المعلومات والبيانات تنقل عبر مسافات طويلة في أقل وقت ممكن وذلك دون إهمال الدور الذي قامت به الأقمار الصناعية والألياف الصوتية، وبالتالي خلق توأمة بين تكنولوجيا المعلومات والحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات.

وفي 1957 تم إطلاق أول قمر صناعي "سبوتنيك" (Sputnik) والذي أطلقه الاتحاد السوفيتي سابقا، وفي 1961 تم إطلاق أول قمر صناعي أمريكي "تلستار" (Telstar)، التي من خلاله أول نقل تلفزيوني بين الولايات المتحدة وأوروبا في نفس السنة وفي السنة الموالية أجري أول اتصال تجاري عبره (1962).¹

أما فيما يخص أجهزة الحواسيب فقد عرفت سنة 1975 ظهور أول حاسوب شخصي (PC)، وتم تطوير لغة برمجة خاصة به (Basic) من طرف "قاتزيل" (Bill Cates) ومجموعة من الباحثين، وفي العام الموالي بدأ تسويق الجهاز لكن بأجزاء منفصلة كل على حدى ويتعلق الأمر بالشاشة ولوحة المفاتيح، وفي نفس السنة تلقت الملكة "إليزابيث" أول رسالة إلكترونية ملكية باستعمال البريد الإلكتروني.²

ويعتبر البريد الإلكتروني من بين أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة العالمية التي اكتشفت سنة 1969 من طرف وكالة مشاريع الأبحاث الدفاعية المتقدمة (PARP) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية والتي كانت في بداياتها مقتصرة على المجال العسكري في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنها توسعت بشكل تدريجي لتصبح في متناول الجماهير الواسعة خاصة بعد 1991 مع ظهور الشبكة العنكبوتية (world wide webe) والمعروفة باختصار (www) التي طورها المركز الأوروبي للبحوث النووية (CERN).³

وإستمرت التطورات التي تخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء تعلق الأمر بالاختراعات الجديدة أو تطوير الاكتشافات السابقة مثل أنظمة التشغيل التي طورتها شركة ميكروسوفت والمعالجات الدقيقة التي طورتها شركة إنتل (Intel)، بالإضافة إلى تطوير الشبكات واسعة النطاق (ADSL) والشبكات اللاسلكية (WIFI) و (BLOTOOT) واستخدام الشبكة عبر الهواتف الذكية.⁴

المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

نظرا للأهمية والمكانة التي تبوأها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المجالات، حظيت هذه الأخيرة باهتمام كبير الأمر الذي أدى إلى وجود اختلافات كثيرة في تحديد أو الاتفاق على مفهوم دقيق لهذا المصطلح، ومن

¹- عامر ابراهيم قندلجي، إيمان السمراي، مرجع سابق، ص 105.

² - Driss kettani et Bernard Moulin, op.cit., p.35.

³ -Patrice Flichy, "du reseau ARPANET a internet" . le regard sur l'actualité, N= 327 . https : www.ladocumentation française.fr,10/03/2018,12 :30.

⁴-حسين العلمي، " دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة مقارنة بين ماليزيا تونس والجزائر)".

(مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012،

2013، ص26.

خلال ما سيأتي سيتم عرض بعض المحاولات التي جاءت في هذا الصدد، وذلك من خلال تجزئة المصطلح إلى عدة أجزاء وتحديد مفهوم كل جزء على حدى:

-تعريف التكنولوجيا:

هي كلمة ذات أصل يوناني تتكون من شقين:

الأول " تكنو" والتي تعني المهارة الفنية في التعامل مع الأشياء ، والثاني لوجيا (Logy) والتي تعني العلم أو أسس التعامل مع الأشياء¹، وبجمع الشقين يمكن تحديد المعنى اللغوي للكلمة على أنه مهارة التعامل مع الأشياء على أسس علمية، هذا من الناحية اللغوية أما اصطلاحا فيعرفها معجم webster على أنها:

"اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كلما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم"².

ويمكن تعريفها كذلك: "أنها الأدوات، الإجراءات، الوسائل والتقنيات والآلات المستخدمة لتحويل مدخلات المنظمة(مواد، معلومات وأفكار إلى مخرجات(سلع، خدمات)³.

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا هي محصلة استخدام الأسس العلمية لتطوير الوسائل والأدوات المستخدمة في جميع جوانب الحياة.

-تعريف المعلومات:

في كثير من المواضيع يستخدم مصطلح المعلومات للدلالة على نفس معنى مصطلح البيانات، لكن في الحقيقة هناك فرق بين المصطلحين فالبيانات: هي القيم والرموز الخام أو غير المعالجة وهي بحد ذاتها تكون عديمة الفائدة أو بدون قيمة.⁴ أو هي مزيج من الملاحظات المباشرة للأحداث، وهي نوع من المادة الأولية التي تتحول بعد معالجتها إلى معلومات⁵.

فالبيانات إذن عبارة عن مادة أولية خام لا يمكنها أن توصل معنى معين للمتلقي.

¹- بسيم مسالمة، "تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". على موقع:

[http s :// m a w doo 3 . % 25 d 8% com /25 AA](http://www.doo3.com/25AA) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/02/14، على الساعة 16:32.

²- بلقيوم صباح، مرجع سابق، ص 134.

³- يسرى محمد حسين، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية(دراسة تطبيقية في فندق السيدير)". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85 الصادر في 2010، ص 321.

⁴- مزهر شعبان العالي، نظم المعلومات الادارية منظور تكنولوجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 65.

⁵- كهيبة عمارة، " أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD وحدة الاخضرية)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية)، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2015، ص 15.

أما المعلومات فهي كلمة ذات أصل لاتيني تعود إلى كلمة (formar) التي تستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة أو تشكيل أو تصوير أو تمثيل بغرض تمثيل الفرد أو توجيهه، ويأتي المصدر (In) ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان أو الفضاء¹.

كما يمكن إرجاعها إلى الكلمة (information) التي تعني عملية الإيصال أو التبليغ. أما اصطلاحاً فيعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات والمكتبات والمعلومات على أنها: «البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد الأغراض إتخاذ القرارات»². كما تعرف كذلك على أنها مجموعة من البيانات المنظمة من أجل توصيل رسالة غالباً تكون في شكل مرئي، مصور مكتوب أو شفهي³.

إذن البيانات عبارة عن مدخلات يتم تحليلها وتفسيرها وتجميعها هذه العمليات التي يمكن التعبير عنها بكلمة المعالجة، لتصبح مخرجات أي معلومات يتم توظيفها لأغراض مختلفة.

تعريف تكنولوجيا المعلومات:

يعرفها "روي" (robby) على أنها كل أنواع البرمجيات والأجهزة والمعدات المتعلقة بالجانب والاتصال سواء كانت حاسوباً شخصياً أو هاتفاً أو عن طريق نظم المعلومات الإدارية⁴.

أما "موت ووريس" (Rmott/Waites) فيعرفها على أنها: «مصطلح يستخدم لوصف مدى المنتجات والأنظمة التي تعالج المعلومات وتديرها وتولدها وذلك باستخدام تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات»⁵.

كما يعرفها "تورين" و "أول" (Turban / Al) على أنها «الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات التي يشمل المكونات المادية البرمجيات قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى»⁶.

ويعرفها كذلك "هيلويجل" (Hellwegel) على أنها «نظم تتميز بانتاجاتها الذاتية، تم تصميمها على الحاسوب لكي تساعد المنظمات ومواردها البشرية على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها ونقلها»⁷.

¹- عبد الله حسم مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 101.

²- محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 09.

³- Hanane Benmedakhene, "Apport des technologies de l'information et de la communication TIC a la gestion des ressources humaines (cas pratique d'E-GRH dans la région transporta centre RTC sonatrach)". (pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion), départements des sciences de gestion, université de Bejaia, 2016, p.11.

⁴- المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات المفهوم والأدوات. على الموقع:

https://alhadidi.files.wordpress.com/2013/03/mfhom.pdf، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/20، على الساعة: 12:30.

⁵- ايناس بوركو، بوعشيشة خديجة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعالية الادارة المحلية في الجزائر". (مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة جماعات محلية)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة جيجل، 2016، 2017، ص 20.

⁶- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 126.

⁷- مركز الدراسات الاستراتيجية، مرجع سابق.

- مما سبق يمكن استخلاص أن تكنولوجيا المعلومات تقوم على ثلاث عناصر أساسية:
- الأجهزة والمعدات التي تعتمد عليها في معالجة البيانات كالحواسيب وحتى الهواتف النقالة.
 - البيانات والمعلومات التي تقوم بمعالجتها وتخزينها.
 - كذلك لا يمكن إغفال العنصر البشري التي يعتبر العنصر المحرك في هذه العمليات والمتحكم بها.
- تعريف الاتصال:**

هي كلمة ذات أصل لاتيني مشتقة من كلمة (Communis) ومعناها (Common) أي مشترك أو عام وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما¹.

ويعرف الاتصال من الناحية الاصطلاحية على أنه:

«مركب من العمليات المعقدة والمتواترة التي تتفاعل في مجال موقف يتضمن شخص ينقل إشارة أو رسالة من خلال قناة أو وسيط إلى المكان المقصود أو المستقبل»².

ويمكن تعريفه على أنه «طريقة انتقال المعلومات في أي نظام، ويتم ذلك من خلال شبكة تتكون على الأقل من مرسل قناة إرسال ومستقبل»، ومن ثم فعالية الاتصال.

أي أن عملية الاتصال هي: التركيبية التي تشمل التسهيلات والإجراءات التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والوسائل الاتصالية التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات مثل خطوط الهاتف المايكروفون الكابلات الأقمار الصناعية... إلخ³.

وبالتالي فعملية الاتصال تتطلب توفر للعناصر التالية:

- المرسل: الذي يقوم بتوجيه الرسالة أو مصدرها.
- الرسالة: وهي مجموعة المعلومات أو المحتوى الذي يتم نقله خلال عملية الاتصال.
- قناة الاتصال: وهي عبارة عن الأجهزة والمعدات والوسائل المستعملة في عملية الاتصال.
- المرسل إليه: أو مستقبل الرسالة.

¹ -حورية بولعويدي، " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة ميدانية بمؤسسة فرع تسيير شركة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة). (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الاتصال وعلاقات العامة) ، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008، ص 14.

² -محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة الى المؤسسة الجزائرية". (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص 83.

³ - الطيب الداودي، حمزة بعلی، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة". ص05، على الموقع: <http s : // dspace.unire-biskra.dz :8080/js pui/ bitstream,> تم الاطلاع عليه: 2018/03/08، على الساعة: 11:30.

تكنولوجيا الاتصال:

يشير المعجم الإعلامي لتكنولوجيا الاتصال بأنها مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات.

ومن جهة ثانية تعرف الموسوعة الإعلامية هي الأدوات والنظم التي تساعد على القيام بالاتصال وتمثل هذه الأدوات أساسا في الحسابات الإلكترونية¹.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حسب الموسوعة الدولية لعلم المعلومات والمكتبات ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي جملة التكنولوجيات الحديثة التي تسمح بجمع، نقل، ومعالجة المعلومات بكميات غير محدودة وبأساليب مختلفة². أما البنك الدولي فيرى أنها مجموعة من الأنشطة التي تسهل عن طريق أجهزة إلكترونية تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها³.

ويعرفها معهد تكنولوجيا المعلومات على أنها علم تجميع وتطبيق ومعالجة ونقل المعلومات⁴. أما بالنسبة لمدير المعهد الاتحادي للمعلومات العلمية والتقنية بالاتحاد السوفيتي "ميكايالوف" (Mekhaelove) هي عبارة عن الأنشطة المتصلة بتصميم الحسابات وإنتاجها واستخدامها وكذلك بالجوانب الدراسية والعلمية لقضايا ومشاكل المعلومات⁵. (Charpenter) أنها مجموعة تقنيات تستعمل لمعالجة وتعديل أو تغيير وتبادل المعلومات وبشكل أدق البيانات الرقمية⁶.

في الأخير يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن « مجموعة من الأدوات والأجهزة التي تسمح باستعمال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة

¹ - حورية بولعوي، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

² - فاطمة طويهي، مرجع سابق، ص 10.

³ - حميدة هوام، وبديعة ماضي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". على الموقع :

[http s : // www scrbl . com / mobile /](http://www.scrbl.com/mobile/) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/02، على الساعة: 11:14.

⁴ - أسماء قرشوش، نورة قنيقة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بين المعطى الواقعي والمنظر علميا". على الموقع :

[http s : // manifesh , unire-ouargla . dz / index php](http://manifesh.unire-ouargla.dz/index.php) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/13، على الساعة: 11:05.

⁵ - حميدة هوام، وبديعة ماضي، مرجع سابق.

⁶ -Tahar Saim, "l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH), au de la région transport ouest(RTC) SONATRACH". (mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister en management d'entreprises), école doctorale d'économie et de management, 2013, p.26.

الوسائط (سمعية، بصرية ونصية) تم توصيلها عبر أجهزة الاتصال المختلفة إلى أي مكان أو استقبالها من أي مكان والاطلاع عليها في أي وقت دون حواجز أو قيود¹.

ومن ثم تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعبر عن التزاوج والتكامل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال الذي أحدث طفرة نوعية في هذا المجال بإلغائه للحدود الزمانية والمكانية وإعطائه المعلومة أهمية بالغة في المجتمعات المعاصرة.

المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على ما يلي:

1-الأجهزة والمعدات (الحواسيب):

هي أجهزة إلكترونية توجه لقبول البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وعرضها. فالحاسوب أصبح ضرورة لا يوجد بديل عنه فلا يوجد هناك نشاط أو عملا لا يستعمل الحاسوب فيه كما أنه هناك نوع في الحواسيب المختلفة نتيجة لتنوع الأعمال².

ويعرف الحاسوب على أنه جهاز إلكتروني صمم لاستقبال كمية من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة يمكن استخدامها حسب الحاجة وعند الطلب وذلك بموجب أوامر خاصة يطلق عليها اسم برنامج التشغيل، كما أن الحاسوب قادر على تنفيذ كم هائل من الأوامر والطلبات بموجب تقنية خاصة مستخدما بذلك أو معتمدا على بيانات مخزنة مسبقا³.

2-مهارات الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ويعد المورد البشري من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات إذ يمكن وصفه بحالة تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة، وتعد تهيئة الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات التعليمية المتخصصة، والمورد البشري هو المسؤول عن إدارة وتشغيل المكونات الأخرى وهو من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات⁴.

يتفق أغلب المتخصصين في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير كما أنه ينسب إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام⁵. ويمكن تصنيف هذه الموارد البشرية إلى:

¹-محمد الهزام، مرجع سابق، ص 80.

²-يسري محمد حسين، مرجع سابق.

³-محمد الهزام، مرجع سابق، ص 88.

⁴-كهينة عمارة، مرجع سابق، ص 08.

⁵-محمد الهزام، مرجع سابق، ص 92.

1-المتخصصون: من محللين ومصممي النظم المبرمجين مختصي تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تكنولوجيا الاتصال وهؤلاء يطلق عليهم رأس المال الفكري في النظام.

2-الإداريون: يشارك في إدارة النظام مسؤول قاعدة المعلومات الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (محاسبين، رجال البيع، مهندسين، مدراء، مستهلكين).

3-البرمجيات:

هي عبارة عن جميع المجموعات التعليمية الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها إلى:

أ-برمجيات النظم: مثل برمجيات نظم التشغيل والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب Windows .

ب-برمجيات التطبيقات: وهي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي بواسطة المستخدم النهائي مثل برامج الرواتب وبرامج معالجة الكليات وبرامج أخرى مثل برامج التصميم بواسطة الحاسوب CAD وبرامج التصنيع بواسطة الحاسوب AM¹.

كما أن هناك نوع من البرمجيات الجاهزة تمتاز بسهولة استخدامها وعدم الحاجة إلى خبرات تكنولوجية عالية الإتقان للتعامل معها، وهذا لوجود أدلة توضيحية مصاحبة لها بشكل إلكتروني أو ورقي تسهل على المستخدم استخدامها وإتباع الإرشادات خطوة بخطوة ومعرف أيضا بالبرامج الصديقة التي قللت الاعتماد على المبرمجين المختصين، مما يساعد على انتشار تكنولوجيا البرمجيات والتعامل معها بين كافة المستويات الثقافية والفكرية من مستخدمي الحواسيب².

4-الإجراءات:

هي مجموعة من التعليمات عن كيفية دمج الأجهزة والبرمجيات والبيانات والشبكة لغرض معالجة البيانات وتوليد المخرجات³.

5-شبكات الاتصال:

وهي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، وتتكون من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومبرجة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيد إجراء عملية الإرسال والتلقي⁴، ويجب أن تحدد الشركات نوع الشبكات (الانترانت، الاكسترانت) المناسبة لعملها مع ضرورة تحويل مهارات موظفيها في إتقان المعلومات باستمرار⁵. ويعتقد البعض أنها الأكثر أهمية فهي أدوات ووسائل الاتصالات عن بعد مثل الهواتف والفاكس، والألياف الضوئية

¹-سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 325.

²-محمد الهزام، مرجع سابق، ص 89.

³-يسري محمد حسين، مرجع سابق.

⁴-كهينة عمارة، مرجع سابق، ص 6.

⁵-يسري محمد حسين، مرجع سابق.

(feberoptics) ومكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الالكترونية التي مكنت مستخدمي أجهزة الحاسوب من الاتصال بأي موقع بصورة مباشرة والاتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر وتعد شبكة الانترنت (Intranet) شبكة داخلية للشركة¹.

6- قاعدة البيانات:

هي مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة تخزين البيانات ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزون لسجلات المنظمة أو الشركة، معايير الوقت لمختلف عمليات المنظمات بيانات الكلفة أو معلومات تخص الزبون ويمكن إضافة أي تعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لمواكبة التغيرات المستجدة لمساعدة المدراء لاتخاذ قراراتهم الإستراتيجية وفق الأسس الصحيحة ويمكن للمستفيدين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية²، كما أن قواعد البيانات تساعد في الأمور التالية:³

1- تقليل تكرار البيانات لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات.

2- توفير حماية البيانات من دخول غير المخولين.

3- تمثيل البيانات فيها لواقع المنظمة حيث تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.

4- القدرة على استخدام لفئات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

المبحث الثاني: شبكات تكنولوجيا المعلومات

تعتبر الشبكات الالكترونية من أهم مظاهر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المنظمات وحتى على المستوى الشخصي، فبالنظر لما تحققه من كفاءة وفعالية في نقل وتبادل المعلومات والبيانات وتخزينها من حيث السرعة .

وقد تطورت هذه الشبكات عبر عدة مراحل نتيجة مجموعة من الأبحاث والدراسات، أدت في النهاية الى تعميم استعمالها على أوسع نطاق، وللحفاظ على خصوصية وسرية المعلومات الخاصة بالمنظمات والمؤسسات طورت شبكتي الانترنت و الاكسترانات اللتان تعتبران شبكة انترنت لكن تعمل على المستوى الداخلي لكل منظمة.

المطلب الأول: الشبكة العالمية انترنت Internet

ظهرت شبكة الانترنت في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الستينيات واقتصر استخدامها في بداية الأمر على المجال العسكري فقط وبالضبط في سنة 1969 عرفت انطلاقتها الحقيقية كشبكة لوكالة مشاريع الأبحاث

¹ - غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 22.

² - كهينة عمارة، مرجع سابق، ص 07.

³ - يسرى محمد حسين، مرجع سابق.

الدفاعية المتقدمة Defense Advanced Research Projects Agency وهي إحدى الوكالات المدعمة رسمياً قبل وزارة الدفاع الأمريكية، وأطلق عليها اسم "اربانث" (Arpanet) نسبة إلى الوكالة¹.

ربطت الشبكة في البداية بين عدد محدود من المواقع أربع مواقع في الولايات المتحدة الأمريكية وهي: جامعة "كاليفورنيا في "لوس انجلس" (UCLA)، معهد "ستانفور للأبحاث" (SRI)، جامعة "كاليفورنيا" في "سانتا باربارا" (UCSB) وجامعة "يوتا" (UTAH)²، باستخدام تكنولوجيا تشيك تسمى "تكنولوجيا تعديل رزم النباتات" (Packet Switching) التي ساعدت على تبادل المعلومات بشكل آني وسريع من خلال خطوط هاتفية خاصة تتميز بسرعة إرسال واستقبال البيانات والمعلومات³.

ظل استخدام الانترنت محصوراً في المجال العسكري إلى غاية 1983 حيث انقسمت إلى قسمين: القسم الأول باسم (Milned) خاص للتواصل بين المواقع العسكرية، والثاني احتفظ بنفس التسمية (Arpanet) يربط بين مواقع مدنية خاصة بالمؤسسات العلمية⁴، وفي 1986 قامت المؤسسة الوطنية للعلوم (National Science Fondation) بإطلاق تسمية (NSFNET) لاستيعاب التدفق المتزايد على شبكة (ARPANET) والتي أصبحت جزءاً منها سنة 1990⁵.

استمرت الأبحاث التي عملت على تطوير الشبكة وتوسيع نطاق استعمالها خاصة بعد ظهور الشبكة العنكبوتية التي فتحت المجال أمام الجمهور العام للتواصل عبر الانترنت وتعدد الخدمات التي تقدمها خاصة مع ظهور الهواتف الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي.

تعريف الانترنت:

نظراً لاختلاف التسميات التي عرفتها الانترنت منذ انطلاقتها الأولى فإنها لم تحظ بتعريف محدد ومتفق عليه ومن بين أهم المصطلحات التي عرفت بها الشبكة: شبكة المعلومات الرقمية، طريق البيانات السريع، المجتمع العالمي، شبكة الخدمات الرقمية المفصلة وشبكة الشبكات⁶.

وقد أرجع "بوب نورتن" (Bob Northen) و"كاتي سميث" (Katy Smith) أصلها إلى العبارة الإنجليزية (Interconnection of network) أي أن كلمة (Internet) هي عبارة عن اختصار لكلمتين

¹ -Patrice Flichy, op.cit..

² -عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 335.

³ -محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية وإدارة تكنولوجيا المعلومات. ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 223.

⁴ -حورية بلعويذات، مرجع سابق، ص 85.

⁵ -Patrice Flichy, op.cit..

⁶ -عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق، ص 32.

(Interconnection) التي تعني الربط بين شيئين أو موقعين و (Network) التي تعني الشبكة¹، أي أن كلمة (Internet) تعني شبكة الربط بين عنصريين أو موقعين.

ويمكن تعريفها أيضا من الناحية الاصطلاحية على أنها: شبكة عالمية تتكون من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض التي تربط ملايين من المؤسسات والحكومات².

وفي تعريف آخر هي أداة تعمل على النقل المثالي والسريع للمعلومات بشكل الكتروني في عدة مجالات إقتصادية، صناعية، ثقافية... إلخ. كما تسمح كذلك بتوصيل الحواسيب بكل أنواعها ببعضها البعض من خلال بروتوكول مشترك³.

من خلال التعاريف السابقة تعتبر الانترنت شبكة الكترونية يمكن من خلالها إرسال واستقبال المعلومات والبيانات بين مختلف المواقع والحواسيب المتصلة بها سواء كانت تابعة للأفراد، مؤسسات أو حكومات على المستوى العالمي.

أدوات استرجاع المعلومات:

توفر الانترنت مجموعة من الأدوات التي تساعد على تداول وتناقل المعلومات أهمها:

1- البرنامج العالمي للتعامل مع الانترنت: World Wide Wele

أنشئ هذا البرنامج سنة 1992 نتيجة مجموعة من الأبحاث قام بها باحثون ينتمون الى المركز الأوروبي للأبحاث النووية (CERN) في جنيف، وعلى رأسهم "تيم برنارس لي" (Tim Berners Lee) ، وقد ساعدت الشبكة العنكبوتية أو ما يعرف باختصار (WWW) في توسيع مجال استخدام الشبكة العنكبوتية وسهلت انتقال المستخدمين بين الصفحات ومواقع مختلفة والوصول الى المعلومات من خلال برنامج (Hypertesct)⁴.

2- صفحات الانترنت:

والتي تتم من خلالها عرض البيانات في مختلف أشكالها المكتوبة والمصورة المخزنة على الشبكة.

3- مواقع التعامل:

وهي عبارة عن مجموعة من الصفحات المترابطة مع بعضها البعض تكون تابعة للمنظمات أو أفراد ويمكن الوصول إليها عن طريق عنوان الكتروني خاص⁵.

-الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت:

تقدم الانترنت مجموعة من الخدمات من بينها والأكثر تداولاً:

¹ -محمد الهزام، مرجع سابق، ص 97.

² -عمارة كهينة، مرجع سابق، ص 19.

³ - Hanene Benndakhen, op.cit., p.18.

⁴ -منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات. الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، ص 240.

⁵ -طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت. الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2007، ص 464.

1- البريد الإلكتروني Email:

ويعتبر من أقدم التطبيقات على الشبكة والأكثر استخداماً لما يتميز به عن باقي الوسائط الاتصالية من تكلفته المنخفضة في نقل الرسالة مهما كانت المسافة وعدد المستقبلين بالإضافة إلى سرعته وخدماته المتوفرة على مدار الساعة¹.

وضمن هذا السياق يجب التفريق بين البريد الإلكتروني والرسالة الإلكترونية التي تعتبر « البنية التحتية التي تجمع بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من أجل تعميم ونقل المعلومات المختلفة في مواقع العمل »².

أما البريد الإلكتروني فهو عبارة عن نظام لتبادل الرسائل الإلكترونية ولا يمكن استخدامه لا بتوفر برنامج وعنوان بريد إلكتروني لمستقبل الرسالة يتم من خلاله إرسال الرسالة مهما كان محتواها، كتابة مصورة أو صوتية³، ويتكون عنوان البريد الإلكتروني من اسم تعريف للشخص وعنوان موقع المستفيد بالإضافة إلى تعريف بنوعية الموقع مثل: (COM) ترمز للموقع التجاري أو الشركات، (gov): موقع حكومي أو بلده، (dz): موقع جزائري، (FR): موقع فرنسي⁴، ومع كل المزايا التي يقدمها البريد الإلكتروني إلا أنه يعتبر أداة لنشر الفيروسات عبر الشبكة، الأمر الذي يستوجب استخدام أساليب الحماية وأمن المعلومات مثل مسحات الفيروسات والاحتفاظ بنسخ ورقة احتياطية للملفات⁵.

2- بروتوكول نقل الملفات (FTP) File Transfer Protocol:

بموجب هذا البروتوكول يكون باستطاعة الباحث الدخول والبحث عن أي ملف يريده، كما يمكنه استرجاعه ونقله إلى حاسوبه الشخصي بكل سهولة⁶ بالإضافة إلى الخدمات السابقة توفر كذلك مجموعة أخرى من الخدمات مثل: المجموعات الإخبارية، وقوائم النقاش التي تسمح بتبادل الأفكار والحوار حول مواضيع مختلفة بين مستخدمي الشبكة والاطلاع على الأخبار في كل أنحاء العالم⁷، وخدمة التيلنت (Telenet) التي تسمح بالاتصال بأي جهاز حاسوب متصل بالانترنت بالإضافة إلى خدمة التقصي والبحث و البحث الإلكتروني والمؤتمرات المفتوحة⁸.

تعتمد شبكة الانترنت في تقديم خدماتها على مجموعة من البروتوكولات، والبروتوكول هو مجموعة من الخطوات والتعليمات المحددة لكيفية إرسال المعلومات، وطريقة تعرف الحواسيب فيما بينها، حيث يقوم البروتوكول بتعريف كل

¹- عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 410.

²- Hanane Benndakhen, op.cit., p.17.

³- حورية بولعوي، مرجع سابق، ص 87.

⁴- عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 348.

⁵- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.

⁶- عزيزة عبد الرحمان العتيبي، مرجع سابق، ص 35.

⁷- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 222.

⁸- محمد الهزام، مرجع سابق، ص 98.

الأجهزة المعنية ويصح مسارها والأخطاء الحادثة أثناء انتقالها¹، وقد تم اكتشاف أول بروتوكول سنة 1970 وفي 2974 نشر الأمريكيان (Robib & Vinet) كتاب يشرحان فيه بروتوكول (TCP/IP) والذي يسمح بنقل المعلومات عبر الشبكات غير المتجانسة².

المطلب الثاني: الانترانات Intranet

استخدم المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1992، وكان يعرف بـ (corporate internet) بمعنى انترنت الشركات، إلى أن ظهر مصطلح (Intranet) في استخدام شبكة الأنترنت على مستوى المؤسسة أو المنظمة فقط، أي يقتصر استخدامها على موظفيها وأقسامها داخليا من أجل رفع مستوى أداء الموظفين من خلال الاستغلال الأمثل للوصول السريع للمعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، وإمكانية تعديلها عند الحاجة⁴.

مفهوم الانترانات:

تتكون كلمة (Intranet) على غرار كلمة (Intranet) من جزئين: net وهو اختصار لكلمة network بالانجليزية وتعني الشبكة، والثاني intra تعني نظام داخلي⁵، أي أن مصطلح intranet يعني شبكة داخلية.

ويمكن تعريفها على أنها شبكة داخلية تقوم المؤسسة بإنتاجها على اختلاف أحجامها، وهذه الشبكة تعتمد بروتوكولات الأنترنت (ATTP/FTP)، وتستخدم خدمات الأنترنت كالبريد الإلكتروني وقاعدة بيانات المعلومات⁶.
عبارة أخرى « هي عبارة عن شبكة انترنت مصغرة مقتصرة على المؤسسة وفروعها وموظفيها⁷».

إذا من خلال التعاريف يمكن استخلاص أنه على عكس الأنترنت ذات الاستعمال العالمي، والمتاحة للاستعمال العام، فإن الانترانات تستخدم على المستوى المحلي أي داخلي للمؤسسة، ومتاحة فقط لموظفيها، كما أنها تستخدم كذلك مجموعة من الأساليب لحماية المعلومات والحفاظ على سريتها مثل تشفير المعلومات واستخدام تطبيق «جدران النار»، لضمان استحالة وصول أي شخص أو مؤسسة خارجية من الوصول إلى المعلومات والملفات الخاصة بالمؤسسة خاصة المنافسين.

¹-منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مرجع سابق، ص 233.

²-Patrice Flichy, op.cit..

³-Abdallah Thierno, "GRH: un processeur de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris impacts des technologie de l'information et de la communication ". (pour l'obtention de grade de doctorat en science des gestion), Université François Rabelais de tours, 2012, p 63.

⁴-الطيب الداودي، حمزة بعلي، مرجع سابق، ص ص 06، 07.

⁵-Abdallah Thierno,op.cit., p. 63.

⁶-محمد الهزام، مرجع سابق، ص 98.

⁷-حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص 88.

أنواع شبكة الانترانات:

1- من حيث الربط أو التوصيل:

-الشبكة الخطية: bus net

تكون أجهزة الحواسيب مرتبطة ببعضها البعض بشكل خطي وتكون الاتصالات في هذه الحالة في الاتجاهين. تستخدم هذه الشبكة نوعين من البروتوكولات البرمجيات:

منع التصادم الذي يضمن قيام جهاز واحد بنقل المعلومات عبر الشبكة وبروتوكول اكتشاف التصادم الذي يقيد عندما يبدأ أكثر من جهاز في إرسال البيانات في وقت واحد.

يتميز هذا النوع من الشبكات بالمرونة ، انخفاض تكاليفها، وسهولة إدارتها وإمكانية تطويرها.

-الشبكة النجمية: Star net

تتكون الشبكة النجمية من حاسب مركزي يكون في مقر المنشأة، ومجموعة من الحواسيب الشخصية مرتبطة به.

يتحكم الحاسب المركزي في جميع عمليات: الاتصال، تبادل أو معالجة المعلومات والبيانات التي تمر من خلاله. يعتمد هذا النوع من الشبكات في الشركات ذات الفروع المنتشرة في أنحاء ومناطق مختلفة، ويعاب على هذا النوع من الشبكات أنه في حال تعطل الحاسب المركزي فان عمل الشبكة يتوقف، كما لا يمكن إجراء أكثر من اتصال واحد في نفس الوقت¹.

-الشبكة الحلقية:

تتصل الحواسيب في هذه الشبكة في شكل دائرة مغلقة، مع إمكانية إجراء الاتصالات في اتجاهين-يمكن إضافة أي جهاز إلى الشبكة في حالة الحاجة إلى ذلك- «تستخدم الشبكة بروتوكول علاقة المرور الذي يتم بواسطة تحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات عبر الشبكة»

2- من حيث الامتداد الجغرافي:

-الشبكة المحلية:

يعرفها معهد مهندسي الإلكترونيك والكهرباء* بأنها نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية فيزيائية وبمعدل مرور معتدل للبيانات². يمكن لهذه الشبكة أن تعطي حيز محدود لا يتعدى قطره 10 كلم.

¹-سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 254،255.

²-محمد الهزام، مرجع سابق، ص 99.

*-منظمة خاصة غير ربحية غير حكومية أنشئت سنة 1963 تضم أكثر من 365 ألف عضو في أكثر من 150 دولة، مقرها الرئيسي في نيويورك، أعضاء المنظمة هم أصحاب أغلب الاختراعات في عالم تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر، مثل الشبكة المحلية والشبكة الواسعة والبلوتوت (bleutooth) و (wifi).

- الشبكة الواسعة:

تكون على نفس شاكلة الشبكة المحلية مع تغطية أكثر اتساعا فتصل إلى آلاف الكيلومترات، تستعمل خاصة في المنظمات ذات الحجم الكبير مثل الشركات المتعددة الجنسيات، وتتكون الشبكة الواسعة من مجموعة من الشبكات المحلية تكون مرتبطة فيما بينها بواسطة خط ISPN وكابل¹.

فالانترانت هي الشبكات الداخلية للمنظمات والشركات باستخدام بعض البروتوكولات من عالم الانترنت، وللتبسيط، الانترانت هي انترنت المنظمة أو المؤسسة، ويمكن أن تتضمن سمات الانترنت، الانترانت أو الشبكة الداخلية للمنظمات والمؤسسات تضمن التواصل بين خارج وداخل المنظمة. لقد تم تصميم الشبكات الداخلية الانترانت أساسا للاتصالات الداخلية، لكنها تدريجيا أصبحت تجمع العديد من التطبيقات الأخرى. بل هي أيضا بنية مناسبة لكثير من برامج المجموعات "groupware" أو العمل التعاوني* "le travail collaboratif"² الذي يشكل الآن التوجه الذي تركز عليه الانترانت، حيث تسمح لكل أعضاء المنظمات وفرق العمل الوصول إليها، كما أنها تمنح الوصول الانتقائي للمعلومات. وبالفعل فإنه في منظمة شبكة الانترانت يتم الوصول المباشر للمعلومات مما يؤدي إلى انخفاض عدد الوسطاء وبالتالي إعادة تنظيم الجوانب الهرمية في المنظمات.

المطلب الثالث: شبكة الإكسترانات Esctranet

تم تطوير هذه الشبكة بناء على الانتقادات التي وجهت للانترانت، فالمنظمة تعتبر نظاما مفتوحا على بيئته، ويعتمد نجاحها أساسا على تواصلها مع مختلف المتعاملين (زبائن، شركاء، موردي....) حيث تسمح لهم بالاطلاع

¹- إبراهيم بوسقون، مرجع سابق، ص 65.

² -Marie Despres lonnet, **typologie des systemes d'information : le travail collaboratif**.
Universite de lili. 2007,2008.

* العمل التعاوني او برامج المجموعات أو مجموعة المتحاورين يشمل جميع الوسائل التنظيمية والتقنيات، التي تقدم لمجموعة من الأشخاص مجتمعين حول إجراء أو مشروع مشترك، القدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق، ويمكن تطوير المهارات التعاونية من خلال التدريب، على الوسائل التقنية المناسبة، ولكن أيضا هيكل إداري مفتوح. والعمل التعاوني او المعروف أيضا باسم العمل الجماعي بمساعدة الحاسوب مفهوم قدم إلى حد ما، ظهر في الواقع في الستينيات في معهد "ستانفورد" للأبحاث بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف "ENGELBART" والذي يعتبر الأب المؤسس للعمل التعاوني والذي طور نظام يسمى "Augment" "زيادة" الذي يغطي جميع ملامح العمل التعاوني اليوم ليس فقط بأبعاده التكنولوجية ولكن أيضا الانسانية والتنظيمية. في السبعينيات تطبيقات أخرى للعمل التعاوني طورت في الأوساط الأكاديمية في الولايات المتحدة خاصة " l'EIES " Electronic Information Exchange System ، وهو نظام حقيقي لعقد المؤتمرات عن بعد "teleconference" تم تطويره في معهد "نيوجرسي" للتكنولوجيا تحت إشراف "TURROF". وكان هدفه تصميم مختبر للاتصالات الالكترونية تستخدمها الدوائر البحثية الموزعة جغرافيا في مناطق متفرقة. وإلى جانب التطور الحاصل من حيث البرمجيات وخاصة توسع الشبكات المحلية، توسع مصطلح العمل التعاوني في الثمانينات حيث ذكر للمرة الأولى لعامة الجمهور في مقال في مجلة أنجلوسكسونية موسومة "Fortune" في عام 1987 وقدم على أساس أنه وسيلة ثورية جديدة للعمل.

لكن العمل التعاوني ظهر حقا في فرنسا في عام 1994 تحت إسم "collecticiel" برامج الجامع أو المجموعات للتعبير عن التغيير التنظيمي في المؤسسات ومجموعات العمل من خلال شركات استشارية في الاعلام الآلي. غير أن سنة 2000 شهدت انواعا جديدة من أدوات العمل التعاوني مثل البرمجيات الحرة والتعاون على شبكة الأنترنت "les logiciel libres et le collaborative web". أنظر المرجع السابق.

على مختلف نشاطاتها، كما تسهل المعاملات فيما بينهم في إطار محدود، حيث يتطلب الدخول إليها استعمال كلمة مرور، أي أنها غير متاحة للجمهور العام بل لفئة معينة فقط.

مفهوم شبكة الاكسترنات:

تعرف على أنها « شبكة المؤسسة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال»¹.

كما يمكن تعريفها على أنها « شبكة انترنت يكون الدخول إليها مسموح لجمهور خارجي محدود (زبائن، موردين، شركاء،.....) يشكلون شبكة مغلقة»².

أنواع شبكات الاكسترنات:³

***شبكات التزويد:** هي شبكات خاصة ينتظم عمل المستودعات حيث تربط المستودعات الرئيسية والفرعية، وتوفر معلومات عن حجم البضائع والمخزون لتجنب الوقوع في حالة عدم القدرة على استيعاب بضائع جديدة.

***شبكات التوزيع:** تساعد هذه الشبكة على تقديم خدمات العرض والطلب بطريقة الكترونية (أسعار، مواصفات السلع، سلع جديدة،.....).

***شبكات التنافس:** تعزز قدرة المؤسسات على التنافس في مختلف القطاعات، تهدف إلى تحقيق تكافؤ الفرص بين المنظمات ووضع حد للاحتكار.

بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها الشبكات السابقة، تقوم كذلك شبكة الاكسترنات بتسهيل المعاملات التجارية وفرتها من خلال اختصارها للوقت، المسافات والتكاليف المترتبة عليها، كما تقدم خدمات التوظيف عن طريق ربط المؤسسات بالمعاهد والجامعات من أجل استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية وحثمية التكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن انتشار العولمة والمنافسة التي ميزت الفترة المعاصرة التي نعيشها، وما صاحبها من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما زاد الحاجة إلى توفير كفاءات تحسن استغلال هذه التكنولوجيات، وهذا ما أدى إلى تطور الموارد البشرية وبالتالي ضرورة التكيف مع هذه التكنولوجيات.

المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اهتم العديد من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع بإدارة الموارد البشرية، نظرا لما لها من الدور الكبير في المنظمات ولهذا فقد عرفت إدارة الموارد البشرية العديد من التعاريف لهذا سوف نستعرض بعض التعاريف لإدارة

¹ -حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص 93.

² -Hanane Benndakhen, op.cit., p. 19.

³ -عزيرة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق، ص 37.

الموارد البشرية، حيث يعرف "فرانش" (French) إدارة الموارد البشرية بأنها «عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة»¹.

كما يعرف "سكولا" (Sikula) إدارة الموارد البشرية بأنها «استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمراتب والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد»². من ناحية أخرى يعرفها "غلوش" (Gluech.w) بأنها «تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وأخيرا الاستغناء عنها»³.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تتفق في مضمون تعريفها لإدارة الموارد البشرية وعليه يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي:

«إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية

للمنظمة وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتقييم

أدائهم وتقديم الحوافز مقابل الإنجازات التي يقدمها العاملون».

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة تطورات، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية شؤون الموارد البشرية في المنظمة هذه الأخيرة مرت بعدة مراحل تاريخية في منتصف القرن 19 حتى يومنا هذا وهي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

ظهرت الحياة الصناعية تطورا كبيرا في هذه المرحلة فقبل الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الوظائف وكانوا يمارسون الصناعة اليدوية في منازلهم باستخدامهم أدوات بسيطة⁴، ظهور الثورة الصناعية في المجتمعات العربية التي وضع أصولها الفكرية العالم آدم سميث Adam Smith بتأكيده على أهمية مبدئين إداريين أساسيين هما:

1- تقسيم العمل.

2- التخصص.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 16.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 20.

³ -ميسوم بودلال، "ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهميتها الاقتصادية". على الموقع:

url.com/ar/spécialistes/p/، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/24، على الساعة: 21:30.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2014، ص 23.

تميزت هذه الفترة بعرض كبير لقوة العمل وإنشاء مصانع كبيرة تستوعب الآلات التي تم الاعتماد عليها لنقل مكان العمال¹، وكانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات بالرغم من تحقيقها زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وأمن المال، بالمقابل أصبح العامل صنيعة هذا التطور وكان ينظر للعامل أنه سلعة تباع وتشتري بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة².

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" (Frederich Taylor) 1856-1915، وقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الشخص الأفضل للعمل واعتماد دراسة الوقت والحركة لتشجيع العاملين على أداء الأعمال³.

وقد توصل "تايلور" إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة أي اعتماد الطريقة العلمية (تقييم وجدولة أوجه النشاط).

2- الاختيار العلمي للعاملين يعتبره هو الأساس في نجاح دراسة الموارد البشرية.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية⁴.

ومن رواد الحركة الإدارية العلمية "هنري جانت" (Henry Gant) 1861-1919 الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتنقيط.

وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما إهتم "فرنك جيلبرت" (Frank Gilbert) بدراسة العمل من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل لزيادة الإنتاجية، ودرس الظواهر النفسية كالتعب وتشجيع الأجور والخوافز والتدريب⁵.

وأكد "تايلور" كذلك على أهمية التدريب للعمل وأكد على وجوب وجود تعاون بين الإدارة والعاملين من خلال زيادة الأجور وتخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، حيث تعرض لهجوم ومقاومة عنيفة لمطالبته العمال بأداء وإنجاز معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك وإهماله العنصر الإنساني⁶.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

¹ - محمد قاسم القزويني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 21.

² - محمد الهزام، مرجع سابق، ص 02.

³ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكميلي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 35.

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27.

⁵ - محمد الهزام، مرجع سابق، ص 03.

⁶ - محمد قاسم القزويني، مرجع سابق، ص 25.

في القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية خاصة في مجال المواصلات والصناعات الثقيلة وحاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وتخفيض ساعات العمل وإيجاد ظروف ووسائل مريحة للعمل، وأصبح الإضراب عن العمل واستخدام أساليب القوى الأخرى كقاعدة للعمل.¹ ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.²

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

الحرب العالمية الأولى أظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف وقد طبقت بنجاح على الآلاف من العمال قبل تعيينهم تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.³

ونظراً لتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي وبعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة على التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية مما ساعدها على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.⁴

خلال هذه الفترة ومع تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ويقتصر عملها على الجوانب السابقة التي كانت تهتم فقط بالنواحي الإنسانية والاجتماعية، كما أنه في هذه الفترة أنشئت أقسام مستقلة للموارد البشرية حوالي عام 1915م⁵ أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المختصة وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية.⁶

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات في هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية أو أجريت تجارب "هوتورن" (Howtorne) بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.⁷

¹-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27.

²-عمارة كهينة، مرجع سابق، ص 36.

³-محمد قاسم القزويني، مرجع سابق، ص 25.

⁴-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 28.

⁵-كهينة عمارة، مرجع سابق، ص 36.

⁶-محمد قاسم القزويني، مرجع سابق، ص 26.

⁷-عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية. المؤسسة العصرية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص 18.

وخلال هذه المرحلة بدأت الشركات بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي كما إهتمت بدراسة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمال، وجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها، حيث أكدت على ضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وتحملهم المسؤولية على نتائج أعمالهم¹.

المرحلة السادسة: بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبح عملها لا يقتصر على الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم أو تحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حالياً².

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأثرولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني في الإدارة، ويختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك لأنه أكثر شمولاً لأنه يضع باعتباره جميع الجوانب الخاصة بمهمة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه³، وعليه فإن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة للكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، فهي أضافت نوع من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة الحوافز والمعلومات الإدارية وأنماط القيادة والمنظمات غير الرسمية⁴.

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

أدى التطور السريع وزيادة التحول الالكتروني الرقمي للمنظمات إلى تحول الوظائف والملفات الورقية والأرشيف إلى ملفات الكترونية كما أن العلاقات بين الموظفين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية مما أدى إلى تحول إدارة الموارد البشرية أيضاً إلى إدارة الكترونية.

¹- عبد الحميد العربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المؤسسة العصرية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص 26.

²- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 24.

³- كهينة عمارة، مرجع سابق، ص 37.

⁴- ماجد السقا، "التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية". على الموقع: www.indiscussion.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

2018/03/10، على الساعة: 14:50.

1- مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

يعرفها "وايت" (Wyatt) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء إدارة الفرق، إدارة... والتعليم ولأغراض إدارية أخرى¹.

أما (Strohhmeir) فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين² أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية كما تعرف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية. من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي:

« الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي استعمال قنوات وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية والدولية في كافة التطبيقات والاستراتيجيات وممارسات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية ».

2- نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

هو تطبيق متميز للتقنيات المتعددة للوصول للنظم المرتبطة بالموارد البشرية الذي يمنح إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات³. أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: هناك وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات هما:

- 1- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
 - 2- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال البوابات⁴.
- وهناك مجالات أساسية لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وهي⁵:

¹ -يوسف محمد يوسف، "واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية". (مذكرة لنيل شهادة

ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 73.

² -نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ -محمد الهزام، مرجع سابق، ص 193.

⁴ -بريان هوبكنز، جيمي ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. تر: خالد العامري، دار الفاروق للنشر، عمان، 2007، ص 06.

⁵ -سارة نبيل، "مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية". على الموقع: www.libraro.wquaza.edu.ps/thesis، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/24، على الساعة: 12:53.

- 1- إدارة المعلومات التدفقية وتقديم الخدمات الأساسية.
- 2- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- 3- إدارة الأفراد بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات والأداء.
- 4- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

أصبحت حتمية تغيير وتكييف نظام التسيير والإدارة ضرورة تفرضها التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فمعظم المنظمات اليوم إما تحدي الاندماج ومسايرة هذه المتغيرات لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان استمراريتها، لا يقتصر الأمر على الجوانب التنظيمية والرقابية فحسب، بل يتعداه إلى الموارد البشرية التي تعتبر الاستمرار الحقيقي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع وظائفها، مما ساعدها على التحكم والرقابة في عصر التدفق الإلكتروني للمعلومات، الأمر الذي مكن هذه المنظمة من الحفاظ على مركزها بين المنظمات المنافسة لها. فالتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر أدوات فعالة تضمن نقل المعلومات وتسريع الحصول عليها لأوسع عدد ممكن من المستفيدين من خلال الشبكات المعلوماتية.

الفصل الثاني:

أداء المورد البشري في المنظمة

تمهيد

أدى الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات، واتساع مجالها الجغرافي حيث لم تعد المنظمة تنافس في إطار حدوده الإقليمية بل على المستوى العالمي، هذه الحتمية التي فرضتها العولمة وزادت من درجة تكريسها التطورات على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في ظل هذه البيئة التنافسية العالمية المتغيرة تسعى جل المنظمات إلى الاستثمار في مواردها البشرية، وفي هذا الصدد ظهر ما يعرف بإدارة الأداء، التي تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الموارد البشرية بناء على تطوير أساليب حديثة وعلمية في تقييم الأداء، الذي يهدف إلى معرفة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية وتعزيزها عن طريق أنظمة الحوافز واكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها بتخطيط برامج تدريبية بناء على النتائج المترتبة على عملية التقييم.

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري:

انصب تركيز اغلب المنظمات المعاصرة على رفع مستوى أداء مواردها البشرية وتحقيق فعاليته وتميزه، سعياً منها لتحقيق أهدافها المسطرة وضمان إستمراريتها وقدرتها على المنافسة في ضل مختلف التطورات والمتغيرات البيئية.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري:

يمثل مفهوم الأداء مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع أنشطتها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعريف "توماس جيلبرت" (Thomas Gilbert) :

«يختلف مفهوم السلوك عن الأداء والإنجاز، فالسلوك هو كل تصرفات الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو الناتج عليه من تلك الأعمال بعد التوقف، لكن الأداء هو الناتج الذي يتحقق بعد المزج والتفاعل الذي يحصل بين السلوك والإنجاز معا»¹.

كما يعرف أداء المورد البشري بأنه: «الناتج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال»².

وحسب "دراكر" (P.Druker) : «الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال»³.

ويرى "أونجليه" (Angelier) «عن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى المتنافسة»⁴.

أما "المير" (Almer) فيعرفه كما يلي: «الأداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة»⁵.

كما يعرف الأداء أنه: «عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة»⁶. تكشف هذه التعاريف عن تقارب واضح بين الباحثين من تعريفهم للأداء إلا أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه.

¹ - إيمان صبيان، عائشة بوشرفي، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سوامين للإنتاج والنسج". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد 09، 2016، ص 166.

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأساس النظرية ودلالاتها على البيئة العربية المعاصرة. عمان، الأردن، 2003، ص 25.

³ - الشيخ الداودي، "تحليل الأساس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، 2010، ص 218.

⁴ - عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 87.

⁵ - الشيخ الداودي، مرجع سابق، ص 218.

⁶ - كهينة عمارة، مرجع سابق، ص 48.

- وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تلك التعارف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي¹:
- 1-الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
 - 2-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
 - 3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي إلى كفاءة الأداء.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء المورد البشري:

1-عناصر أداء المورد البشري:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- 1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2-نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة أو قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - 3-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
 - 4-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ويضيف بعض الكتاب إلى أنه أربعة عناصر للأداء تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:
- 1-كفاءات الموظف: يعني ما يملكه الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
 - 2-متطلبات العمل(الوظيفة): وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
 - 3-البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتشمل كل من مناخ العمل والإشراف، توفر الموارد والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الإجراءات المستخدمة.
 - 4-البيئة الخارجية: العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم، وتؤثر على الأداء الفعال، والعوامل الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية السياسية والقانونية.

¹ -بينة زكلال، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة)". (مذكرة

لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، 2013، ص 14.

² - المرجع نفسه، ص 16.

2- محددات أداء المورد البشري:

يميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:¹

- 1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- 3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم الأداء عملية لا غنى عنها في أي منظمة نظرا لما يترتب عنها من نتائج تستخدمها المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواردها البشرية من ترقية، نقل، تحفيز، وتدريب وحتى تنزيل في الدرجة أو فصل، ذلك كون المورد البشري عنصر أساسي في تحقيق الأهداف المخططة لدى يجب التأكد من قدرته على القيام بالمهام المنوطة به.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

تطورت عملية تقييم الأداء بالتزامن مع مختلف الحضارات الإنسانية والمدارس الفكرية التي اهتمت بالفكر الإداري، ولا زالت تحضي باهتمام نظرا لأهميتها بالنسبة للمورد البشري والمنظمة حلى حد سواء. ظهر مفهوم تقييم الأداء مع بداية إدراك الإنسان لما يدور حوله وإبداء رأيه (قبول أو رفض) تجاه سلوك الآخرين ممن حوله، ثم توسعت العملية بظهور مختلف الحضارات، ففي حضارة بلاد الرافدين اعتمد السومريون الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وخاصة المتعلقة بتقييم الأداء. واعتمدت الحضارة الفرعونية على عملية تقييم الأداء في مراقبة ومتابعة أداء الأقاليم خاصة ما تعلق بتنفيذ الأوامر الصادرة من المركز على مستوى الأقاليم.²

واعتمدت الحضارة الصينية على أسلوب توقع أداء شاغل الوظيفة في إجراء اختبارات ومسابقات التوظيف. أما الحضارة الرومانية التي كانت تملك أكبر جهاز إداري بيروقراطي تتميز بدرجة عالية من المركزية والكفاءة والممارسة الدقيقة الإدارية وبالتالي اعتماد أساليب رقابية دقيقة خاصة في اختيار الموارد البشرية.³

واستخدمت حركة الإدارة العلمية عدة أساليب لترشيح أداء العاملين، واعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة

¹- أسامة محجوبي، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة)". (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، 2014، ص 09.

²- سمير عبد الله قاسم الحبشي، "الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم". (بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2008، ص 49.

³- سوسن شاكر محمد، "أهمية تقييم الأداء ومجالات استخدامه". من الموقع: www.m.alhewar.org/s.asp%3fard، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/20، على الساعة 13:09.

بتحديد المعايير التي يتطلبها وترجمة شروطها إلى سلوكيات وممارسات متعلقة بالأداء، كما اعتمدت هذه العملية كأساس يتم من خلاله تصميم الوظائف باستخدام مناهج وأساليب علمية، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الأساليب تساعد على بناء علاقات إنسانية تعمل على رفع كفاءة الموارد البشرية، ودعت إلى المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية في عملية التقييم، والاعتماد على أسلوب المقابلة باعتباره أسلوب تفضيزي يسمح بالاتصال المتبادل بين الأطراف الفاعلة في المنظمة¹.

استمر استخدام عملية تقييم الأداء ليصبح أحد أهم التخصصات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وبالموازاة مع ذلك ظهر إشكال التداخل بين مجموعة من المفاهيم التي تعبر عن العملية، كقياس تقييم وتقييم. أما القياس: فهو التعبير عن مستوى أداء المورد البشري بإعطائه قيمة معينة اعتماداً على أدوات قياس الأداء².

وبالنسبة لمصطلح تقييم فهو لغة مأخوذة من قيم الشيء تقيماً أي قدر قيمته أما اصطلاحاً فيعرفه "موناهان" (Monahan) على أنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن استخدام معايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الشيء"، أي أن عملية التقييم هي المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بينهما في أي ميدان كان³.

وبالعودة إلى القرآن الكريم نجد أن كلمة تقويم وردت للدلالة على إزالة الانحراف بهدف استعادة الاستقامة⁴، بمعنى أن مفهوم التقويم "يقترن بالقرارات المتعلقة بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، وعليه فعلمية تقييم الأداء المتكاملة تشمل كل من عمليات القياس التقييم والتقويم"⁵.

ويعرفها معجم المصطلحات الإدارية عملية تقييم الأداء على أنها: «عملية إدارية يتم خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم».

ويعرفه "بتر دريكر" (P. Druker) بأنه عملية: «تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الأداء المحددة واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة»⁶.

1- إبراهيم محمد المحاشية، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 124.

2- نفس المرجع، ص 116.

3- عمار بن عيشي، تقييم أداء أفراد العاملين. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14.

4- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 106.

5- إبراهيم محمد المحاشية، مرجع سابق، ص 124.

6- نفس المرجع، ص 106، 107.

أما "كامل بربر" فيعرفه بأنه: «عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل»¹.

ويرى "هود حسن" أن عملية تقييم الأداء هي: «عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل»². من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي:

محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتحلى به من صفات نفسية،
بدنية أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط
القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان
أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة³.

ومنه فعملية تقييم الأداء تشمل ثلاث مستويات أساسية هي⁴:

- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي.
- مستوى جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف المعقدة لإدارة الموارد البشرية وعليه فهي تستدعي تخطيطا سليما ومنطقيا، بغية التوصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية وفق مجموعة من المراحل المتسلسلة أهمها:

- تحديد معايير الأداء: بمعنى تحديد مستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة وتعتبر المعايير التي يتم وضعها أساس يقارن به أداء المورد البشري الفعلي، تعتمد هذه الخطوة بشكل كبير على عملية تحليل ووصف الوظائف وعليه فالمعايير تختلف باختلاف الوظائف⁵ ويمكن إجمال هذه المعايير فيما يلي⁶:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها المورد البشرية مثل: مستوى الدافعية المبادرة، الإبداع.

- سلوك الأداء والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الفرد في إطار إنجاز المهام الموكلة إليه خلال أدائه لوظيفته مثل: كتابة التقارير، معالجة الشكاوي المواظبة والانضباط.

- النتائج التي يحققها الفرد في عمله على تحقيق أهداف المنظمة ككمية الإنتاج وجودته.

¹- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 164.

²- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 189.

³- عبد القادر صالح، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة)". (مذكرة لنيل

شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، 2013، ص 9.

⁴- إبراهيم محمد المحاشمة، مرجع سابق، ص 117.

⁵- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 33.

⁶- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 293.

ولضمان نجاح هذه المرحلة يجب أن تتوفر المعايير على مجموعة من الشروط:¹

- الصدق: أي أن يعبر المعيار عما يتطلبه الأداء الكفء للمورد البشري، فالمعيار يجب أن يشمل العوامل الأساسية في الأداء فقط حيث يعتبر خطأ إحتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد.
- الثبات: أي أن تكون أعمال الفرد من خلال المعايير ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا.
- التميز: وتعني درجة حساسية المعيار لأي إختلاف في مستويات الأداء لدى المورد البشري.
- سهولة الاستخدام: أي أن يكون واضحا ويمكن استخدامه بطريقة موضوعية واعتماده في الوقت المناسب.

بعد تحديد المعايير يجب نقل توقعات الأداء إلى الموارد البشرية وتوضيحها وشرحها ل يتم تحديد ما يجب إنجازه وتحقيقه أو الأداء المتوقع منهم من خلال نقاش وحوار متبادل بين الرئيس ومرؤوسيه مع إفساح المجال للاستفسار حول النقاط الغامضة وتوضيحها، الأمر الذي يرفع من درجة ولائهم وإخلاصهم ومستويات أدائهم.²

-قياس الأداء الفعلي:

تركز هذه المرحلة على مراقبة الأداء الفعلي للمورد البشري والتعرف على كيفية أدائه للمهام المنوطة به ومقارنته بما تم تحديده من معايير في الخطوة السابقة بهدف إصدار حكم موضوعي على الأداء الفعلي للمورد البشري.³

ومن بين الطرق المستخدمة في جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للمورد البشري: الملاحظة المباشرة سواء من طرف الرئيس المباشر أو الزملاء أو حتى المسؤول عن التقييم بالإضافة إلى التقارير المختلفة سواء كانت مكتوبة، شفوية أو إحصائية، ثم تتم مقارنة نتائج الملاحظات والتقارير، مع ما هو مخطط للحصول على نتائج موضوعية وواقعية ثم يتم نقلها للموارد البشرية في خطوة لاحقة.⁴

التغذية العكسية:

تعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمورد البشري حيث تزوده بمعلومات عن مستويات أدائه ونقاط الضعف فيه ومواطن التقدم وبالتالي وضع توقع لما سيكون عليه أداءه المستقبلي.⁵

وتتسم عملية أخبار المورد البشري بنتائج تقييمه عن طريق إجراء مقابلات يتم من خلالها مناقشة ومراجعة الأداء السابق للمورد البشري وإطلاعه على نتائج التقييم من خلال توضيح جوانب القوة والضعف في الأداء بشكل يسمح بتنمية دافعيته لتحسين مستويات أدائه ذاتيا.⁶

¹-محمد الصربي، إدارة الموارد البشرية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 2013..

²-إبراهيم محمد المحاشمة، مرجع سابق، ص 33.

³-نوال غربي، "أثر القيادة على أداء العاملين(دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الامدادات تقرت)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم

الاجتماع)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012، 2013، ص 69.

⁴-عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 35.

⁵-خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 205.

⁶-إبراهيم محمد المحاشمة، مرجع سابق، ص 199.

إستخدام نتائج تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء في الأساس إلى توفير مجموعة من المعلومات تساعد المنظمة في عملية اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بسياساتها تجاه مواردها البشرية وأهمها:

- توفير معلومات عن الظروف العامة للعمل ومشاكله وبالتالي تسهل على المنظمة رسم سياساتها المستقبلية تجاه مواردها البشرية خاصة فيما يتعلق بالنقل الترقية والتدريب، ففي حالة ملاحظة أخطاء في أداء المورد البشري بسبب عدم تناسب مؤهلاته مع الوظيفة التي يشغلها يجب على المنظمة إما نقله أو ترقيته إلى المنصب المناسب أو العمل على تحسين الظروف العامة للعمل¹.

- توفر عملية التقييم كذلك المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتخطيط القوى العاملة من خلال تقديرها للكفاءات والمؤهلات المتوفرة لديها وبالتالي إمكانية تحديد ما تحتاجه من موارد بشرية، كما يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء إختبار لدقة وموضوعية طرق إختيار المنظمة لمواردها البشرية².

- تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال إكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية والتي على أساسها كذلك يتم تحديد طريقة التدريب المناسبة أو تطوير الطرق التدريبية المستعملة. كما يتم تحديد نقاط القوة في الأداء والعمل على تعزيزها من خلال وضع أنظمة الحوافز المناسبة³.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

تستخدم المنظمات طرق مختلفة لتقييم أداء مواردها البشرية، وفق ما يتماشى مع طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك لضمان تقييم موضوعي ونتائج أقرب إلى الواقع.

ويمكن تقسيم أو تصنيف طرق الأداء إلى تقليدية وحديثة:

طرق التقييم التقليدية: تضم مجموعة من الطرق أهمها:

طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء والأكثر استخداما، وتعتمد في تحديد درجة كل مورد بشري على مقارنة أدائه مع مجموعة من التصنيفات المحددة مسبقا سواء من طرف إدارة المواد البشرية أو من طرف القائمين بالتقييم، ويتراوح مجال التقييم بين (01 و 10) أو بين (أ و ر) حسب الطريقة المعتمدة، ويمثل الرقم (01) أو الحرف (أ) أعلى درجة في التقييم، ويتم التدرج في الترتيب إلى غاية الرقم (10) أو الحرف (ر) اللذان يمثلان أدنى درجة⁴.

¹-راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 276.

²-مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 318.

³-نور الدين مدوري، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

⁴-منير نوري، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 348.

بعد تحديد التصنيفات والتقديرات واجراء عملية التقييم يجتمع المقيمين لمناقشة النتائج وتحديد متوسط تقييم كل مورد بشري ثم ترفع قائمة الترتيب الى الإدارة العليا. وبالرغم من بساطة هذه الطريقة خاصة من حيث طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم إلا أنها تفتقر للموضوعية والدقة في تحديد التصنيفات¹.

طريقة الترتيب العام أو الترتيب البسيط:

يعتمد هذا الأسلوب على قائمتين الأولى تتضمن أسماء كل العاملين المراد تقييمهم، ثم يقوم القائم بالتقييم باختيار أحسن العاملين ووضعه على رأس القائمة ويختار أسوأهم ويضعه في آخر القائمة وعلى نفس المنوال يتم ترتيب بقيم الموارد البشرية حتى الحصول على القائمة النهائية. ويعتمد المقيم في ترتيبه للموارد البشرية على معرفته الشخصية بهم وكذلك الملاحظة المباشرة لأدائهم².

تتميز هذه الطريقة بسهولة وبساطتها، كما تعتمد بشكل كبير في المنظمات ذات الحجم الصغير، لكن عدم اعتمادها والتزامها بمعايير وعوامل محددة جعلها تفتقد للموضوعية فهي تركز على أداء المورد البشري بشكل عام ضف إلى ذلك إمكانية تأثر المقيم بمركزه الوظيفي أو تحيزه في التقييم تحت تأثير الاعتبارات الشخصية³.

طريقة المقارنة الزوجية:

تبنى عملية التقييم في هذه الطريقة على أساس المقارنة بين موردين بشريين حسب عدد الموارد البشرية في المنظمة، حيث يتم مقارنة كل مورد بشري مع غيره من زملائه بشكل ثنائي، ويتم تحديد عدد الثنائيات المقارنة وفق المعادلة الرياضية التالية: $\frac{(1-c) \times c}{2}$ حيث يمثل عدد الموارد البشرية الخاضعة للتقييم⁴.

ثم ترتب الموارد البشريه حسب عدد التفضيلات المحصل عليها في عملية المقارنة استنادا إلى معيار مستوى الأداء.

نظرا لعدم وضوح المعايير التي يتم على أساسها مقارنة الموارد البشرية فإنه لا يمكن استخدام هذه الطريقة لأغراض الترقية أو النقل. كما لا يمكن إستخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها لا توفر تغذية عكسية يمكن من خلال تحديد نقاط القوة التي يمكن الاستثمار فيها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها⁵.

طريقة قوائم المراجعة:

تتضمن هذه الطريقة قائمة تحتوي على مجموعة من العبارات متعلقة بأداء الموارد البشرية-معايير، مكونات وخصائص الأداء- يجب عليها المسؤول عن عملية التقييم إما بنعم أو لا ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بمقابلة الأجوبة

¹-نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 189.

²-أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 59.

³-راوية حسن، مرجع سابق، ص 254.

⁴-ركي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية. ط 2، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، ص 308.

⁵-أحمد أبو السعود، مرجع سابق، ص 61، 60.

بملاحظات وتقديرات بطريقة سرية وفي النهاية تحسب النقاط التي حصل عليها المورد البشري، ويتم ترتيب الموارد البشرية الخاضعة للتقييم وفق النتائج المتوصل إليها.

وتختلف المعايير والعبارات المدرجة ضمن هذه القوائم باختلاف نوع الوظائف ومستوياتها، كما تتطلب توشي الدقة والموضوعية والحيادية في الإجابة¹.

طريقة التوزيع الاجباري:

وفقا لهذه الطريقة يتم توزيع الموارد البشرية وفقا منحنى للتوزيع حيث يتم توزيعهم وفق النسب التالية:²

-10% من الموظفين من ذوي الأداء الممتاز.

-20% من الموظفين من ذوي الأداء فوق المتوسط.

-40% من الموظفين من دون الأداء المتوسط.

-20% من الموظفين من ذوي الأداء تحت المتوسط.

-10% من الموظفين من ذوي الأداء الضعيف.

وذلك وفق المستوى العام لأدائهم، ففي هذه الطريقة لا يتم تحديد معايير معينة يتم على أساسها تقييم المورد البشري.

رغم بساطة هذا الأسلوب وسهولة تطبيقه إلا انه لا يتمتع بالمرونة حيث يتم حصر درجات التقييم في ثلاث (03) درجات أساسية (ضعيف، متوسط وممتاز) كما تحدد نسب الموارد البشرية المرتبة ضمن هذه الدرجات³.

الطرق الحديثة: وتندرج ضمنها مجموعة من الطرق أهمها:

الاختيار الاجباري:

ظهر هذا الأسلوب في مجال علم النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية حيث استخدم من قبل القوات المسلحة الأمريكية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ثم انتقل تدريجيا إلى المؤسسات الصناعية⁴.

تعتمد هذه الطريقة على استمارة تتضمن مجموعة من العبارات تصف أداء المورد البشري، كل عبارة تقابلها أربع (04) جمل إثنين منها تعبران عن مؤشرات إيجابية مرغوب فيها في أداء المورد البشري وإثنين تعبران عن مؤشرات سلبية غير مرغوب فيها في أدائه، تكون هذه الجمل متقاربة وشبه متداخلة حيث لا يمكن للمقيم أن يميز بين العبارات السلبية والإيجابية الأمر الذي يضيف نوع من الموضوعية على عملية التقييم⁵.

¹- شرح تفصيلي لطرق التقييم المختلفة، من الموقع: www.arab ahe.co.uk/b/humin-resources، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/15، على الساعة 12:25.

²- منير نوري، تسيير الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 357.

³- خالد جباس، "فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENT P حاسي مسعود)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر اقتصاد وتسيير البترول)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2013، 2014، ص 06.

⁴- إبراهيم محمد المحاشمة، مرجع سابق، ص 145.

⁵- فاطمة طوهري، مرجع سابق، ص 56.

بعد تحديد قائمة العبارات التي تبنى عليها التقييم يقوم المسؤول باختيار العبارات التي تعكس الأداء الفعلي للمورد البشري ثم تتولى إدارة الموارد البشرية عملية حساب النتائج.

تعتبر هذه الطريقة موضوعية إلى حد ما، إلا أنه يعاب عليها عدم علم المشرف على عملية التقييم بالأوزان المقابلة لكل عبارة، الأمر الذي يعكس عدم ثقة إدارة الموارد البشرية في المشرفين على عملية التقييم، كما لا تسمح لهم بمناقشة النتائج مع رؤوسهم¹.

طريقة الأحداث الحرجة:

ترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بتسجيل سلوكيات المورد البشري بما يتضمنه من إنجازات وقصور وطريقة تعامله مع مختلف الموافق خلال أدائه للمهام المنوطة به في سجل خاص، وتأريخها بشكل مستمر حيث تعتبر هذه السجلات مراجع تعتمد عليها الإدارة في تقييم أداء المورد البشرية².

ومن أهم ما يعاب على هذه الطريقة أنها تعتبر عبء إضافي على القائم بالتقييم حيث يكون ملزم بملاحظة ومتابعة الموارد البشرية باستمرار وتسجيل ملاحظات متعلقة بسلوكهم، كما يخلق نوع من الحساسية بين المشرف والمرؤوس.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر موضوعية، كما أنها عملية مستمرة تقترن بالأحداث المهمة خلال فترة التقييم، كما تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على المورد البشرية³.

طريقة التقرير المكتوب:

تكون عملية التقييم من خلال تقرير مكتوب يقدمه المشرف أو القائم بالتقييم حول المورد البشري، يتضمن وصف تفصيلي لسلوكه وأدائه وما يتضمنه من مواطن قوة ونقاط ضعف، وما يمتلكه من مهارات قابلة للتطوير، ومدى إمكانية إخضاعه لعملية تحسين مستوى (تدريب، تحفيز وترقية)⁴.

وبين أهم النقاط التي يمكن أن يركز عليها المقيم في كتابة تقريره:⁵

- كمية وجودة الأداء المحقق.

- المعرفة المتعلقة بالوظيفة.

- القدرة على التكيف مع العمل.

- العلاقات الجماعية بين الزملاء.

¹-نوال غربي، مرجع سابق، ص 72.

²-منير نوري، تسيير الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 350.

³-شرح تفصيلي لطرق التقييم المختلفة، مرجع سابق.

⁴-خالد جباس، مرجع سابق، ص 06.

⁵-سمير عبد الله قاسم الحبشي، مرجع سابق، ص 64.

الإدارة بالأهداف:

تم تطوير هذا النموذج من طرف "بيتر دراكر" (Peter Druker) في خمسينيات القرن الماضي، وأهم أساس بني عليها هذا الأسلوب هو مقارنة ما هو مجسد أو منجز فعلا مع ما هو مخطط من أهداف، أي وبمعنى آخر أن أهم معيار يتم تقييم أداء المورد البشري على أساسه هو معدل ما تم تحقيقه من أهداف لكل مورد بشري، كل حسب وظيفته، بالإضافة إلى تركيز هذا الأسلوب على ما تم إنجازه أي الأداء في فترات سابقة يركز كذلك على الأداء المستقبلي للمورد البشري، أي العمل على تحقيق أهداف المنظمة¹.

وتتضمن هذه الطريقة مجموعة من المراحل هي:²

* تحديد مجالات الأداء ومعايير الاشتراك بين الرئيس والمرؤوسين.

* تحديد الأهداف القابلة للتحقيق خلال فترة زمنية محددة بإشراك المرؤوسين.

* وضع خطط العمل وتنفيذها.

* مراجعة التقدم نحو الأهداف بالإشتراك بين الرئيس والمرؤوسين.

* تقييم الأداء.

من خلال هذه الخطوات نلاحظ أنه من أهم مميزات هذه الطريقة، إشراك المرؤوسين في كل مرحلة من مراحل العمل، بالإضافة إلى عملية المتابعة والمراقبة المرافقة لإجراءات تحقيق الأهداف، مع إمكانية إجراء تعديلات في حالة حدوث إنحرافات، مع كل ذلك فاعتمادها على الجوانب الكمية يعتبر من أهم ما يعاب عليها، بالإضافة إلى صعوبة تحديد الأهداف بشكل واضح³.

المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء:

بناء على ما توفره نتائج تقييم الأداء التي تجريها المنظمة بشكل دوري ومستمر وبعتماد طرق وأساليب علمية، تقوم بوضع سياسات تهدف لتحسين وتنمية وتطوير أداء مواردها البشرية من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي يتم الكشف عنها خلال عملية التقييم.

المطلب الأول: التدريب:

يعتبر التدريب من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك بانتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية مما يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم بشكل يساعدهم في رفع الكفاءة والفعالية لانجاز أعمالهم.

1- مفهوم التدريب:

تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها ما يلي:

¹ - إبراهيم محمد الخاشمة، مرجع سابق، ص 151.

² - شرح تفصيلي لطرق التقييم المختلفة، مرجع سابق.

³ - زكّال يمينة، مرجع سابق، ص 47.

يعرف التدريب «بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل»¹.

كما يعرف من وجهة نظر أخرى على أنه عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل»².

ويرى "فيليبو" (Filibo) : «أن التدريب هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين»³.

ومن جهة أخرى يمكن تعريفه: «العملية التنظيمية المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين لبلوغ هدف محدد»⁴.

وتكشف هذه التعاريف على أن التدريب يزود الأفراد بمهارات جديدة تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وهو نشاط يهدف إلى تحسين وتطوير أساليب العمل داخل المنظمة.

2-أهمية التدريب:

للتدريب أهمية على الصعيد العملي والتطبيقي تتضح من خلال ما يقدمه من مزايا على الصعيد التنظيمي والجماعي والفردية تتمثل فيما يلي:⁵

- ✓ يساهم في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص يستطيع السيطرة على نفسه.
- ✓ يساهم في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- ✓ يعمل على تخفيض معدل الحوادث وإصابات العمل.
- ✓ يعمل على تكوين اتجاهات عمل إيجابية.
- ✓ يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد حيث يزيد الشعور بالأمن والاستقرار مما يساعد في رفع معدل إنتاج المورد البشري الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه .
- ✓ يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

3-أنواع التدريب:

يمكن تحديد أنواع التدريب من خلال مجموعة من المعايير التالية:

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 208.

² -خالد عبد الرحمن الهبتي، مرجع سابق، ص 89.

³ -السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتقييم إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 36.

⁴ -خضير كاضم حمودا، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية. دار المبصرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 125.

⁵ -نفس المرجع، ص 128.

أ- التدريب حسب معيار التوظيف: ويكون وفق ما يلي:¹

- 1- تدريب الموظفين الجدد، يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه في عمله الجديد، ويمكن تسميته تدريب توجيهي أو تأهيلي ليتكيف مع وظيفته الجديدة.
- 2- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة، حيث تتقدم معارف ومهارات الأفراد.
- 3- التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف.
- 4- التدريب بغرض الترقية والنقل: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.
- 5- التدريب بغرض الإحالة على المعاش، حيث يمكن بموجبه العمل في مؤسسات أخرى.

ب- التدريب حسب نوع الوظائف:²

- 1- التدريب التخصصي: يستعمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، هذا النوع من التدريب موجود داخل المؤسسة مثل التدريب على أعمال الصيانة.
- 2- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات النشاط المتماثل، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد العاملين بالإدارات الوسطى والدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يستهدف التدريب العاملين الذين تتم تهيئتهم للمراكز القيادية.
- 3- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

ج- التدريب حسب معيار المكان:³

ويحتكم هذا المعيار إلى المكان الذي يقام فيه التدريب خارج أو داخل العمل:

- 1- التدريب في مكان العمل: عادة ما يتدرب الموظفون داخل المنظمة بجلب مدرب من خارج المنظمة مثلا لإلقاء محاضرة، وقد يكون هذا المدرب محلي أو أجنبي، ويعتبر من أكثر طرق التدريب انتشارا وشيوعا لإمكانية التدريب عن طريق الرئيس المباشر أو التدريب عن طريق العامل القديم.
- 2- التدريب خارج مكان العمل: وهو التدريب الذي يستفيد منه العامل خارج مكان العمل.

المطلب الثاني: أنظمة حوافز الموارد البشرية في المنظمات

للحوافز دور مهم في تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية للموارد البشرية داخل المنظمة، كما تعمل على رفع الكفاءة في أدائهم لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال عملها على تلبية حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.

² عبد الفتاح الصبري، التدريب الإداري المدبرون، المتدربون وأساليب التدريب. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 36،35.

³ -راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 197، 199.

وقد تطورت أنظمة الحوافز عبر مراحل تطور الفكر الإداري وإختلاف نظرتهم للمنظمة وللموارد البشرية. فالنظريات التقليدية في بداية الثورة الصناعية في أوروبا كانت تنظر للعامل على أنه كسول بطبعه وغير طموح ولا يتحمل المسؤولية، ولا بد من فرض رقابة مباشرة عليه، حيث تعتبر جزء من الآلة التي يعمل عليها.

كما اعتبرت هذه النظريات المنظمة نظام مغلق لا علاقة له ببيئته الخارجية، تهدف لتحقيق أرباح مادية، لذلك كان تركيزها على الشق المادي للحوافز أي الأجر وملحقاته¹.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية وأبرز روادها "إلتون مايو" (Elton Mayo) و "إبراهيم ماسلو" (Abraham Maslow) فانطلقوا من فكرة أن المورد البشري يسعى إلى تحقيق الإنجاز بنفس وتيرة سعيه لتحقيق الأجر وهما على نفس الدرجة من الأهمية، لدى ركزت اهتمامها إلى جانب الحوافز المادية على الحوافز المعنوية خاصة المتعلقة منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الاجتماعي والمواطنة التنظيمية.

أما في الفكر الإداري الحديث الذي ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف المتغيرات البيئية المحيطة به.

وعلى هذا الأساس تم وضع توليفة من الحوافز، مرتبطة بالنتائج والأهداف المحققة والتي تعتبر معايير لتحديد حاجيات المورد البشري، وما يقابلها من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية².

وتعرف الحوافز على أنها: «مجموعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إتباع كافة احتياجاته الإنسانية»³.

ومن جهة أخرى تعرف على أنها «الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالمورد البشري والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين أو أدائه لإشباع حاجاته»⁴.

وبمعنى آخر هي: «الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، كما انه أسلوب يهدف لزيادة قدرات العاملين»⁵.

وهي كذلك: مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك مواردها البشرية، لبدل جهد أكبر أو الاهتمام أكثر بأدائهم كما ونوعاً⁶.

من خلال التعاريف السابقة تتجلى أهمية الحوافز التي تكمن في:

¹ - يوسف محمد حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 405.

² - عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 102.

³ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 284.

⁴ - محمد الهزام، مرجع سابق، ص 58.

⁵ - مدوري نور الدين، مرجع سابق، ص 148.

⁶ - يوسف محمد حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 405.

- ❖ دفع المورد البشري لبدل جهد أكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ تنمية الطاقات الإبداعية والفكرية والمهارات لدى الموارد البشرية.
- ❖ إشباع الحاجات المختلفة (مادية، معنوية) للموارد البشرية.
- ❖ تعتبر عامل جذب للكفاءات للالتحاق بالمنظمة.

أنواع الحوافز:

اختلف المتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية في تحديد معايير تصنيف الحوافز وعليه تم تقسيمها: من حيث الشكل إلى:¹

- حوافز مادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجر الذي يتقاضاه المورد البشري، مجموعة المكافآت والعلاوات والمنح والتعويضات، أو ما يعرف بالأجر وملحقاته التي تضمن للمورد البشري تلبية حاجاته الأساسية بالإضافة إلى الظروف المادية التي يعمل فيها.
- حوافز معنوية: وتشمل كل ما تقدمه المنظمة لإشباع الحاجات النفسية والذهنية للموارد البشرية مثل: فرص التعلم والتدريب، التكريم، الشكر والتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، وبصفة عامة المناخ التنظيمي العام الذي يعمل فيه المورد البشري، ومدى مرونة الإجراءات التنظيمية ونمط القيادة والإشراف.
- من حيث أثرها على المورد البشري:²
- حوافز إيجابية: وهي التي تدفع المورد البشري إلى إنجاز أو تكرار سلوك معين خلال أدائه للمهام المنوطة به، مثل المكافآت التي تقابل الانضباط والمواظبة في العمل.
- حوافز سلبية: يمكن التعبير عنها بالعقاب أو الرادع الذي يدفع المورد البشري إلى تجنب سلوكيات معينة أو مواقف لا ترغبها المنظمة من خلال الخصم من الأجر، الإنذار، التوبيخ، الحرمان من الترقية والمكافآت.
- من حيث التطبيق على الموارد البشرية تنقسم إلى:

- حوافز فردية: وهي الحوافز المرتبطة بالأداء الفردي للمورد البشري، وهي من أكثر الأنواع استخداما في مختلف المنظمات، نظرا لوضوح العلاقة بين العمل وما يقابله من مكافآت كما أنها تبعث على المنافسة بين الموارد البشرية³، وتقدم هذه الحوافز بناء على مجموعة من الأسس أهمها:⁴
- * معدل إنتاج الفرد: حيث يتم تحديد المستوى القياسي للإنجاز ويتلقى المورد البشري أجرا إضافيا عن كل وحدة إنتاجية إضافية.

¹-سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 356.

²-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 186.

³-راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 335.

⁴-هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التقدير والمكافآت. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17.

*الوقت المعياري للإنجاز: حيث تحدد المنظمة الوقت اللازم لأداء العمل ويكون الحافز على أساس تحقيق الإنجاز في وقت أقل (الوفرة في الوقت).

*العمولات: ويعتمد هذا الأساس على حجم المبيعات المحققة.

➤ حوافز جماعية: يعتمد هذا النوع من الحوافز في حالة إرتباط مهام وأنشطة مجموعة من الموارد البشرية وتداخلها، ولعل أهم مشكل يواجه هذا النوع من الحوافز هو عدم وضوح مسؤولية تحسن أو تراجع الأداء، لدى يجب على المنظمة أن تعمل على تدعيم ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة¹. ولضمان فعالية أنظمة الحوافز داخل المنظمة يجب مراعاة إحتياجات الموارد البشرية ودوافعها الذاتية بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار إمكانيات المنظمة المالية والمادية وإعتماد مبدأ المساواة والعدالة.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص ص 189، 190.

يعتبر أداء الموارد البشرية العمود الذي تركز عليه المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، خاصة في مواجهة التحديات التي فرضتها عليها المنافسة العالمية. فالمورد البشري أصبح الاستثمار الحقيقي الذي تحقق من خلاله المنظمة أهدافها وتضمن استمراريتها وتكيفها مع مختلف المتغيرات التي تفرضها بيئتها الخارجية. وعلى هذا الأساس أصبحت عملية إدارة الأداء بما تشمله من متابعة تقييم وتقييم، ذات أهمية بالغة في تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف في أداء الموارد البشرية، واتخاذ القرارات الرشيدة والإجراءات المناسبة لتحقيق التميز في الأداء.

الفصل الثالث:

توظيف المورد البشري لتكنولوجيا
المعلومات والاتصال بلدية الطاهير

تمهيد:

على غرار مختلف البلديات الوطن تعتبر بلدية الطاهير من بين الهيئات المحلية التي شملت عمليات التطوير والعصرنة التي أقرتها السياسة الحكومية الجزائرية السارية إلى تحقيق مشروع الحكومة الالكترونية ، وذلك تماشيا مع مختلف التطورات والمتغيرات العالمية الهادفة إلى بناء مجتمع المعلومات.

وقد ظهر ذلك جليا من خلال الخطاب الرسمي للمسؤولين الذي ركز على وجوب بدل مجهودات للاصطلاح في الجزائر منذ سنة 2000. من خلال تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتنطلق عملية الرقمنة في سنة 2006، والتي توصلت لتشمل كل الوثائق التي تقدمها البلدية من وثائق الحالة المدنية، بل وتعدتها لتشمل وثائق الهوية التي كانت من صلاحيات الدائرة بنقل صلاحيات إصدارها إلى البلدية .

المبحث الأول: لمحة عن بلدية الطاهير

تعد بلدية الطاهير من بين أكبر وأهم بلديات ولاية جيجل من حيث الموقع والمساحة والكثافة السكانية، كما يقسم هيكلها التنظيمي إلى مجموعة من المديريات والمصالح والمكاتب التي تضمن السير الحسن لمهامها.

المطلب الأول: بلدية الطاهير: خلفية تاريخية

يعود أصل تسمية بلدية الطاهير إلى كلمة الظهير أي ظهر الشيء، ونظرا لما هو شائع في لهجة ولاية جيجل من استبدال حرف الظاء بالطاء أصبحت تسمى الطهير، غير أن الاستعمال الاستعماري للاسم الحق به انحرافا أكبر، شأنه في ذلك شأن مختلف المصطلحات والأسماء الجزائرية التي صاغها حسب لغته فأصبحت الطهير تسمى الطاهير بمد الطاء.

كانت بلدية الطاهير خلال الحقبة العثمانية عبارة عن قرية صغيرة يقع مركزها في الجهة الغربية للمدينة (المقيدة حاليا)، ومن بين أولى القبائل التي استقرت فيها نجد: "قبيلة أولاد صالح"، "قبيلة بني سيار" التي جاءت من الجنوب حوالي القرن 15 م وكانت تعرف باسم الغواصر أو الكواسر، "وقبيلة أولاد بلعفو" التي جاءت من الغرب الجزائري، وقد ارتبط اسم المرابط محمد أمقران بهذه القبيلة والذي عينه باي قسنطينة قائدا لها، وبعد الانتفاضة الثورية بين سنتي 1871/1851 استولت السلطات الاستعمارية بقيادة الجنرال "لاكروا" (lacroih) على معظم أراضيها مما أدى إلى هجرة الكثير من سكانها.

وفي عام 1871 استطاع الاحتلال الفرنسي السيطرة على العروش بصفة كاملة، وعمل على تغيير النمط الإداري والقضائي والمعيشي السائد في البلدية.

وتعتبر بلدية الطاهير من بين البلديات التي نشأت على يد الاستعمار الفرنسي في بدايات الاحتلال، وهي من أكبر بلديات ولاية جيجل من حيث الكثافة السكانية، وينحدر معظم سكانها من عدة قبائل مجاورة ومحيطية بها مثل: "بني عافر"، "بني خطاب"، "بني عمران"، "بني سيار"، "أولاد صالح"، "بني ايدر"، "أولاد بلعفو"، وقد تحول مركز البلدية خلال الحقبة الاستعمارية إلى المركز الحالي والمدينة هي المدينة القديمة وسط المدينة الحالية.

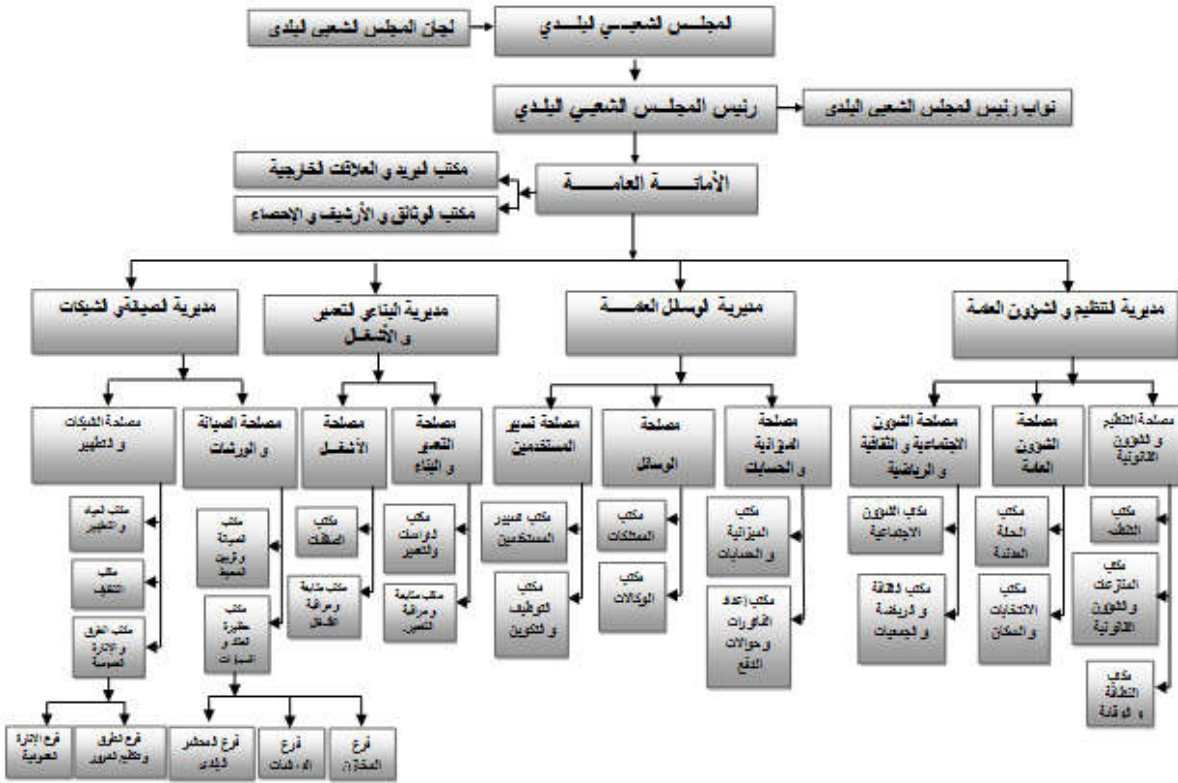
أما بعد الاستقلال فتمت ترقية بلدية الطاهير إلى دائرة إدارية بناء على التقسيم الإداري لسنة 1974، تضم بلديات الطاهير وهي من أكبر بلديات الدائرة أولاد عسكر والشحنة، وجانة والأمير عبد القادر. كما تم إنشاء عدة أحياء جديدة.

كما تعتبر بلدية الطاهير من أهم بلديات ولاية جيجل، حيث تحتل المرتبة الثانية من حيث الموقع الجغرافي والثالثة من حيث الكثافة السكانية، تقع شرق مقر الولاية وتبعد ب: 18 كم وتربع على مساحة تقدر ب 64, 88 كم، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب بلديتي وجانة والشحنة، من الشرق بلديتي الشقفة والقنار، ومن الغرب بلدية الأمير عبد القادر.

بلغ عدد سكان بلدية الطاهير حسب المعطيات الديموغرافية لمديرية التخطيط والتهيئة العمرانية لولاية جيجل في 2009/12/31 حوالي 79000 نسمة¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير:

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير



المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قرار متضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير

يقسم الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير حسب الوظائف التي تقوم بها والتي في مجملها تؤدي إلى تحقيق

الأهداف العامة للبلدية، وسيتم فيما سيأتي عرض مختلف المديرات والمصالح والهام التي تقوم بها كل مصلحة:

الأمانة العامة: والتي تتكفل بجميع المسائل الإدارية، وإجتماعات المجلس الشعبي البلدي ، وتوصيل مختلف التعليمات.

وتشرف على مكتبين هما:

مكتب البريد والعلاقات الخاصة وهو المسؤول على كل الإجراءات المتعلقة بالبريد وسجل المداومات ومتابعتها

وتدوينها ، وتجهيز المكاتب، وتوجيه الاستدعاءات بالإضافة إلى تسيير المصالح المشتركة.

ب. الوثائق والأرشيف والإحصاء: ويتولى القيام بكل العمليات المتعلقة بحفظ وترتيب وتسيير وحماية الأرشيف

بالبلدية ، ومختلف الوثائق القانونية والتنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.

¹ تحليل الجمهورية، بلدية الطاهير ، لمحة تاريخية .

كذلك عملية الإحصاء الخاصة بنشاطات البلدية والتنسيق مع مختلف المصالح في هذا المجال.

كما يضم الهيكل التنظيمي للبلدية مجموعة من المديرات تشتمل كل منها على مصالح ومكاتب كما يلي:

مديرية التنظيم و الشؤون العامة: تحتوي هذه المديرية على ثلاث مصالح وهي :

1. مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

أ. مكتب التنظيم: الذي يتولى القيام بمختلف الإحصاءات المتعلقة بالخدمة الوطنية والمؤسسات والسجلات التجارية

الحرفية، ومتابعة حركة المواطنين(جواز السفر، الإقامة، ... إلخ).

ب. مكتب المنازعات والشؤون القانونية: ويشرف على متابعة مختلف الإجراءات القضائية، والعقود التي تصدرها

البلدية .

ج. مكتب النظافة و الوقاية: و يتولى جميع المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة العمومية.

2. مصلحة الشؤون العامة: و تتكون من مكاتبين:

أ. مكتب الحالة المدنية: المسؤول على العمليات التي تخص وثائق الحالة المدنية.

ب. مكتب الانتخابات و السكان: ويختص بكل الإجراءات المتعلقة بالعمليات الانتخابية. وعمليات الإحصاء

السكاني ورصد حركة السكان.

3. مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية: وتتولى من خلال ثلاث مكاتب(مكتب الشؤون

الاجتماعية، مكتب الثقافة و الرياضة، مكتب النشاط الاجتماعي) متابعة مختلف النشاطات الاجتماعية والثقافية .

مديرية الوسائل العامة: تتكون من ثلاث مصالح وهي:

1. مصلحة الميزانية و الحسابات: تحتوي على مكاتبين:

أ. مكتب الميزانية و الحسابات الذي يتولى كل الإجراءات المتعلقة بميزانية البلدية.

ب. مكتب إعداد الفاتورات وحوالات الدفع: ويتولى إعداد الفاتورات والحوالات ، التأكد من الاعتمادات

الممنوحة ، وتقييم و متابعة الديون المستحقة عليها و للبلدية.

2. مصلحة الوسائل: تشمل مكاتبين:

أ. مكتب الممتلكات: ويتولى إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات ، منقولات منتجة وغير منتجة) ،

ومتابعة تحصيل إيجار العقارات، وضبط سجل الجرد.

ب. مكتب الوكالات: ويقوم بكل الإجراءات والعمليات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالوكالات.

3. مصلحة تسيير المستخدمين: والتي تتولى كل الأمور المتعلقة بالمستخدمين على مستوى البلدية وتكوينهم وكل

عمليات التوظيف من مسابقات وامتحانات من خلال مكاتبين: تسيير المستخدمين، ومكتب التوظيف والتكوين.

مديرية التعمير و البناء و الأشغال: وتتكون من مصلحتين:

1. **مصلحة التعمير و البناء:** و تشمل على مكتب الدراسات و التعمير المتكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير، وتنفيذها، وحمايتها، وجمع كل المعطيات المتعلقة بها. و مكتب متابعة ومراقبة التعمير الذي يتكفل بمنح مختلف الوثائق المتعلقة بالتعمير كرخص البناء والتجزئة وشهادات المطابقة والأشغال.

2. **مصلحة الأشغال:** و تحتوي على مكنتين:

أ. **مكتب الصفقات :** و يتولى جميع الإجراءات المتعلقة بالصفقات ويعمل على تنفيذها ومتابعتها.

ب. **مكتب متابعة مراقبة الأشغال:** الذي يسهر على تنفيذ ومتابعة وتقييم مختلف المشاريع.

مديرية الصيانة و الشبكات: و تتكون من مصلحتين:

1. **مصلحة الصيانة و الورشات :** و تتكون من مكنتين:

أ. **مكتب الصيانة وتزيين المحيط:** يهتم بصيانة كل ممتلكات البلدية العقارية و المنقولة، وتهيئة المساحات الخضراء ، والتحضير للاحتفالات و الأعياد الوطنية.

ب. **مكتب حضيرة العتاد و السيارات:** ويتولى كل الإجراءات المتعلقة بالعتاد بمختلف أصنافه، ومتابعة حركاته ، وكيفية استغلاله، ويشتمل هذا المكتب على ثلاث فروع: فرع المخازن، فرع الورشات وفرع المحشر البلدي.

2. **مصلحة الشبكات و التطهير:** تحتوي على ثلاثة مكاتب:

أ. **مكتب المياه و التطهير:** و يتولى كل المهام والإجراءات المتعلقة بتوزيع المياه والاحتياط منها، والسهر على شبكات صرف المياه وصيانتها.

ب. **مكتب التنظيف:** المسؤول على كل عمليات التنظيف، وجمع القمامات و الفضلات و تفريغها في الأماكن المخصصة لها .

ج. **مكتب الطرق و الإنارة العمومية:** و يحتوي على فرعين: فرع الطرق و تنظيم المرور، وفرع الإنارة العمومية. للتفصيل أكثر أنظر الملحق رقم (01).

وفي انتظار تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية سيتم إدراج مصلحة الوثائق البيومترية(بطاقة التعريف الوطني، جواز السفر، رخصة السياقة والبطاقات الرمادية).

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير

لضمان سير الجيد للعمل بالبلدية وخاصة بعد رقمنة وثائق الحالة المدنية ونقل المصلحة البيومترية من الدائرة إلى البلدية بغرض تحسين الخدمة العمومية، عملت البلدية على توفير الإمكانيات المادية والبشرية لذلك، من خلال اقتناء مجموعة من التجهيزات والوسائل اللازمة لأداء الوظائف.

المطلب الأول: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير

تتوفر البلدية على عدة تجهيزات أهمها:

1- أجهزة الكمبيوتر:

تحتوي البلدية على 106 جهاز كمبيوتر كل جهاز مربوط بطابعة وعاكس (onduleur). موزعة على مختلف مصالح البلدية حسب احتياجاتها كما يلي:

* مديرية التنظيم والشؤون العامة: وتمتلك 60 جهاز موزعة على مختلف مصالحها ومكاتبها كما يلي:

24 جهاز كمبيوتر بمصلحة الحالة المدنية.

15 جهاز كمبيوتر بالمصلحة البيومترية.

06 أجهزة كمبيوتر بمصلحة التنظيم والشؤون القانونية.

02 جهازين بمكتب الانتخابات.

01 جهاز بمكتب الخدمة الوطنية.

05 أجهزة بمصلحة الشؤون الاجتماعية.

07 أجهزة بالأمانة العام للبلدية.

* مديرية الوسائل العامة: تشتمل على 30 جهاز موزع على مصالحها وهي مصلحة الميزانية والحسابات، مصلحة الوسائل، مصلحة تسيير المستخدمين¹.

* مديرية البناء والتعمير والأشغال: تمتلك المديرية 10 أجهزة كمبيوتر موزعة على مصلحة التعمير والبناء ومصلحة الأشغال.

* مديرية الصيانة والشبكات:

تمتلك 06 أجهزة كمبيوتر موزعة بين مصلحة الصيانة والورشات ومصلحة الشبكات والتطهير.

2- أجهزة الماسح الضوئي (scanar): تمتلك البلدية أربع ماسحات ضوئية موزعة كالتالي:

* جهازين خاصين بالحالة المدنية واحد مستعمل والثاني للإحتياط.

* جهازين بالمصلحة البيومترية واحد مستعمل والثاني للإحتياط.

3- الجهاز الخادم (serveur): تمتلك البلدية أربع خوادم موزعة كالتالي:

* جهازين للحالة المدنية واحد مستعمل والآخر للإحتياط.

* جهازين للمصلحة البيومترية واحد مستعمل وآخر للإحتياط.

4- جهاز البصمة:

تمتلك البلدية أربع أجهزة خاصة بالبصمة يتم من خلالها تسجيل دخول وخروج الموظفين، وهي موزعة كما يلي:

¹-مقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل بتاريخ 2018/05/03 على الساعة 9:30.

* جهازين للبصمة الخاص بمقر البلدية.

* جهازين للبصمة بمصلحة التنظيم والشؤون القانونية.

* جهازين للبصمة خاص بمديرية الصيانة والشبكات.

5- لوحة الإعلانات: تشتمل البلدية على لوحتين للإعلانات¹، الأولى معلقة في مدخل مقر البلدية، والثانية معلقة في مدخل المكتبة البلدية.

6- أجهزة أخذ المعلومات البيومترية: هناك ثلاث أجهزة وهي:

1- آلة التصوير: إلتقاط صورة بيومترية (كاميرا رقمية).

2- جهاز أخذ البصمات الإلكترونية.

3- جهاز أخذ الإمضاء الإلكتروني لطالب جواز السفر البيومتري.

وتمتلك البلدية أجهزة أخذ المعلومات البيومترية المستعملة حاليا وأخرى مخزنة للإحتياط.

آلة تسجيل الوثائق البيومترية.

آلة تسليم الوثائق.

6- الفاكس: يوجد في البلدية 08 أجهزة فاكس موزعة كما يلي:

- مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- مكتب الأمين العام.

- مكتب الحالة المدنية.

04 أجهزة موزعة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

7- الهواتف: تمتلك البلدية 100 خط داخلي موزع بين مصالح البلدية في كل مكتب جهاز هاتف ورقم خاص به.

رئيس المجلس الشعبي البلدي لديه خط هاتفي خاص به للاتصال بباقي البلديات، الدائرة، الولاية... إلخ.

مدراء مديريات البلدية لديهم هاتف لاسلكي للاتصال خارج البلدية والاتصال بالمواطنين عند الحاجة.

المطلب الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البلدية

في إطار تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة المحلية شهدت بلديات الجزائر عدة تطورات من بينها

إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز وظائفها كما عرفت تغييرات على مستوى بعض مصالحها.

1- الحالة المدنية:

- شهادة الميلاد 12 خ (S12):

تحتوي على معلومات الحالة المدنية التي تسمح بتشكيل رقم التعريف الوطني لكل الجزائريين هذا الرقم فريد

لكل مواطن جزائري يتم طباعتها من خلال برنامج آلي بعد المرور بمراحل للتدقيق والمصادقة.

¹-مرجع سابق مقابلة مع ريس مصلحة الوسائل بالبلدية.

تطبع على ورقة مؤمنة باستخدام أساليب متطورة لمنع أي محاولة للتزوير. تم إصدارها عام 2009 على مستوى الدوائر وفي عام 2012 تم نقلها إلى البلديات، تعتمد على الشبكة المحلية والشبكة الوطنية.

-رقمنة الحالة المدنية:

إنطلقت عملية المسح الضوئي للسجلات سنة 2011، بعدها تم إدخال معلومات شهادة الميلاد و عقود الزواج والوفاة. والبيانات الهامشية في الثلاثي الثاني لعام 2012، وفي 19 مارس 2013 إنتهت عملية الرقمنة، وفي 2014 تم إدخال المعلومات الخاصة بالوفيات و عقود الزواج. حيث أرسلت وزارة الداخلية التطبيق الخاص بذلك في فيفري 2014 ، بالإضافة إلى إنشاء السجل الوطني للحالة المدنية حيث أصبح بإمكان المواطن إستخراج وثائق الحالة المدنية من أي بلدية عبر التراب الوطني¹.

ويمكن إجراء تعديلات على مختلف العقود سواء شهادة الميلاد أو الزواج أو الوفاة، ويتم إدخال أو حجز المعلومات مرة واحدة فقط وتستغل من خلال الطباعة.

حيث أصبحت عملية البحث عن أي عقد من أجل التعديل والطباعة أو المعاينة تتم بسهولة، كما أن عملية تخزين المعلومات تكون بطريقة آلية منظمة ولا تحتاج إلى مساحة واسعة، بالإضافة إلى تسريع عملية استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية (الطباعة مباشرة)².

2- مكتب الانتخابات:

في أواخر شهر أكتوبر 2015، تم إرسال التطبيق (fiel) الخاص بالقوائم الانتخابية ، حيث تم ربط مكتب الانتخابات بالسجل الوطني (الشبكة الوطنية)، كما تم إدخال المعلومات الخاصة بالمواطن مع إمكانية تعديلها في حالة تغيير مقر الإقامة أو الوفاة³.

3- المصلحة البيومترية:

في إطار تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن قامت وزارة الداخلية بتحويل صلاحية إصدار بطاقة التعريف الوطنية من الدوائر إلى البلديات وفق البرقية رقم 2685 المؤرخة في 18 أكتوبر 2015 الصادرة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمتعلقة بإصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات. (أنظر الملحق رقم (02)).

وفي هذا السياق قامت بلدية الطاهير بتحضير المكاتب الخاصة بإصدار جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية وفق الشروط التي وضعتها وزارة الداخلية، بتركيب القاعدة البيومترية الخاصة وتوفير الأجهزة المنصوص عليها بالبطاقة التقنية المرسله من طرف وزارة الداخلية وتم ربط المكاتب بشبكة التدفق وتعيين الإطارات والموظفين الذين يتولون تسيير المصلحة (أنظر الملحق رقم (03))، كما تم إخضاعهم للتدريب والتكوين على مستوى الدائرة. البطاقات

¹-مقابلة مع مدير التنظيم والشؤون العامة، فيفري 2018.

²-مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية، 04 أبريل 2018، على الساعة 11:00.

³-مقابلة مع رئيس مكتب الانتخابات، 03 ماي 2018، على الساعة: 15:00.

الرمادية انطلق العمل بها على مستوى البلدية في جانفي 2016 وتعتمد في إصدارها على الشبكة المحلية والشبكة الوطنية. جواز السفر البيومتري إنطلق العمل به في البلدية في أوت 2016، أما رخصة السياقة فكانت إنطلاقة العمل بها في سبتمبر 2016 ونهاية الثلاثي الثالث 2019 سوف يتم الشروع في إصدار رخصة السياقة البيومترية¹.

4- شهادة الإقامة والشهادة العائلية: عرفت عملية إصدار هذا النوع من الشهادات طفرة نوعية من خلال ادخالها في السجل الوطني.

شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة شهادة الإقامة الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف الوطني وبطاقة الإقامة تم إدخالها في السجل الوطني (الشبكة الوطنية) سنة 2016.

الشهادة العائلية:

أدخلت في الشبكة المحلية خادماً محلي (SERVEUR) سنة 2016.

5- مكتب الشؤون الاجتماعية:

إدخال قفة رمضان في الشبكة الوطنية واستخدام تطبيق خاص بحجز أسماء المستفيدين من قفة رمضان والذي انطلق العمل به تحضيراً لرمضان 2018.

6- الحج:

سابقاً كان هناك حاسوب واحد غير مربوط بالشبكة المحلية ولا بالشبكة الوطنية في نهاية 2015 أرسلت وزارة الداخلية تطبيق خاص بالحج وأصبح مربوط بالشبكة الوطنية.

7- مصلحة المستخدمين:

بداية من 2015 اعتمدت جهاز البصمة لإثبات دخول وخروج الموظفين.

8- البريد الإلكتروني بالبلدية:

مربوط بالشبكة الوطنية بداية استخدامه في نهاية 2016، يتم إرسال مختلف المراسلات بطريقة إلكترونية سريعة ومضمونة وهذا باستعمال شبكة التدفق العالي (haut debit) تدرب الأعوان على استخدامه على مستوى الدائرة.

9- استخدام الانترنت في مختلف مصالح البلدية:

تستخدم الانترنت في مختلف مصالح البلدية وهذا من أجل البحوث وكذلك تحميل مختلف التطبيقات والجرائد الرسمية الخاصة بالبلدية والقوانين والمراسيم.

أما باقي المصالح في البلدية تعتمد على التطبيقات المحلية والتطبيقات التي تقوم البلدية بشرائها عن طريق وضع استشارات².

¹ -مقابلة مع مهندس الاعلام الآلي المكلف بقاعدة البيانات، 22 مارس 2018، على الساعة: 09:00.

² -مقابلة مع مهندس الاعلام الآلي المكلف بقاعدة البيانات ، مرجع سابق.

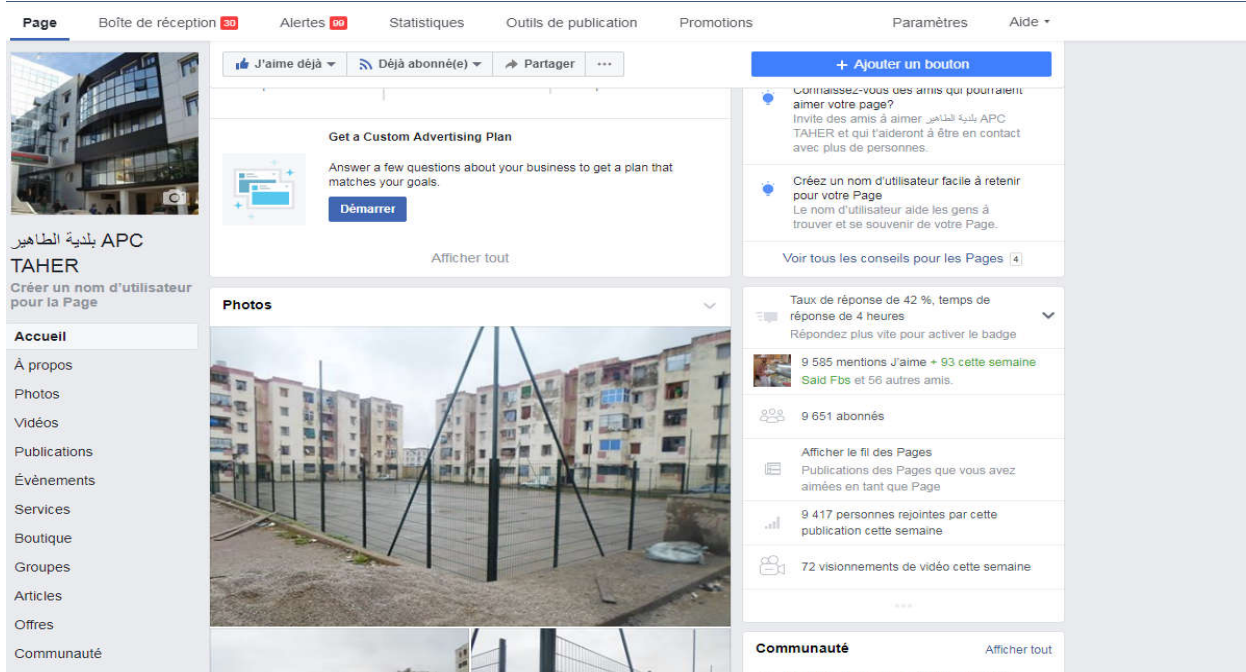
10-الصفحة الرسمية للبلدية:

يمكن الاطلاع على البوابة الالكترونية الخاصة ببلدية الطاهير والتي تم فتحها في سنة 2014 ، من خلال عنوان الموقع: <http://www.mairiedetaher.com> ، وحاليا الموقع في حالة صيانة وإعادة الهيكلة. لذلك تبقى الصفحة الرسمية الفاييسوك هي الوحيدة التي يعتمد عليها حاليا في نشر المعلومات، وقد أنشئت خلية الإعلام و الاتصال للبلدية في عام 2013 تقوم من خلالها بإطلاع مواطني البلدية بالمستجدات الحاصلة على مستوى إقليم البلدية منها:

- إطلاع المواطنين على مراحل سير إنجاز مختلف المشاريع (مرفوقة بالصور والفيديو) .
- إطلاع المواطنين على مختلف النشاطات التي تقوم بها مصالح البلدية بمختلف هيئاتها .
- نشر الإعلانات المتعلقة بالمشاريع و المناقصات و الاستشارات.
- نشر إعلانات التوظيف .
- إطلاع المواطنين على مختلف الاجتماعات التي يقوم بها رئيس المجلس الشعبي البلدي و كذا التوصيات المنبثقة عنها (مرفوقة بالصور) .
- متابعة النشاطات الثقافية و الاجتماعية و تغطيتها إعلاميا .

موقع صفحة الفاييس بوك الخاص ببلدية الطاهير:

<https://www.facebook.com/%D8%A8%D9%84%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%B1-APC-/TAHER-1512004112347481>



المصدر: خلية الإعلام والاتصال لبلدية الطاهير

11- لوحة الإعلانات:

تستخدم لنشر الإعلانات التي تقوم بوضعها مصالح البلدية والتي تهم المواطنين، كذلك عروض التكوين في مختلف مراكز التكوين المهني، كل ما يتعلق بعملية الحج، الدورات الرياضية، كل ما يهم قطاع الصحة ويعني المواطنين بدرجة أولى كمختلف التلقيحات الموسمية، وأيضا برامج المناوبات الخاصة بالصيادلة العاملة على مستوى بلدية الطاهير.

المبحث الثالث: قياس فعالية أداء المورد البشري في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير

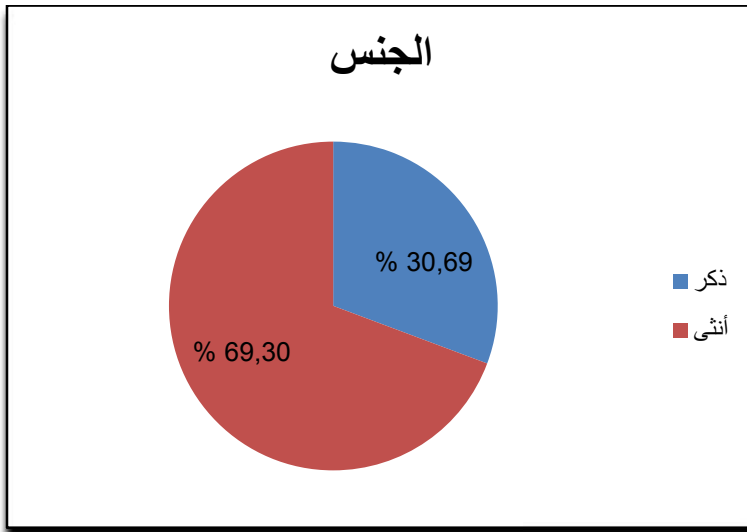
بعدما تم توضيح الجانب النظري لمجال الدراسة والمتعلق ببلدية الطاهير، سنحاول فيما يلي التعرف بشئ من التفصيل على درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدية وتبيان أثرها على أداء الموارد البشرية فيها.

المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة:

سيتم التعرف من خلال هذا التحليل على أهم مميزات أفراد العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية بالنسبة لـ 202 موظف ببلدية الطاهير من أصل 471 موظف أي بنسبة 42.88 %*
الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب الجنس إلى:

الشكل الرقم (02) جنس أفراد العينة

جدول رقم (01) جنس أفراد العينة



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	62	30.69%
أنثى	140	69.30%

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

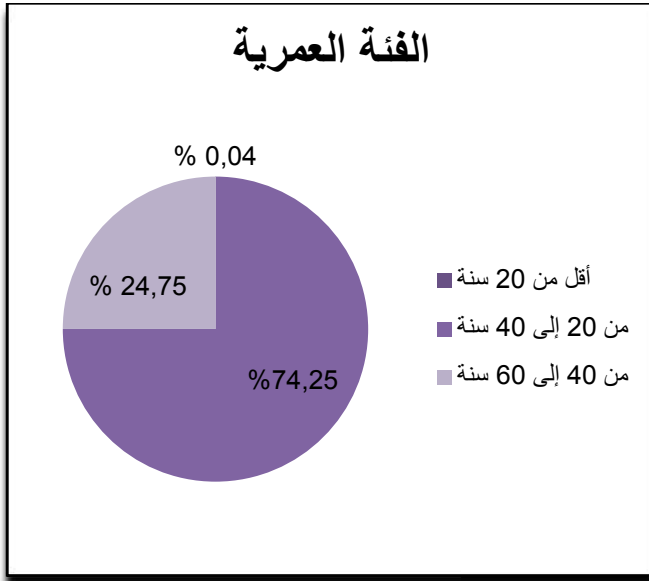
من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين من جنس الإناث تفوق 50 % حيث يمثلون 69.50 % وهي أكبر من نسبة الذكور التي قدرت بـ 30.69 %، ويعود ذلك حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة المستخدمين أن أغلبية طلبات التوظيف التي تصلهم تكون من طرف الإناث خاصة في الوظائف الإدارية في حين تسجل فئة الذكور بنسبة كبيرة في وظائف الصيانة.

*السن: يتوزع أفراد العينة من حيث السن على الفئات التالية:

جدول رقم (02) الفئات العمرية لعينة الدراسة

الشكل رقم (03) الفئات العمرية لعينة الدراسة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	1	0.04
من 20 إلى 40 سنة	150	74.25
من 40 إلى 60 سنة	50	24.75
المجموع	201	100



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

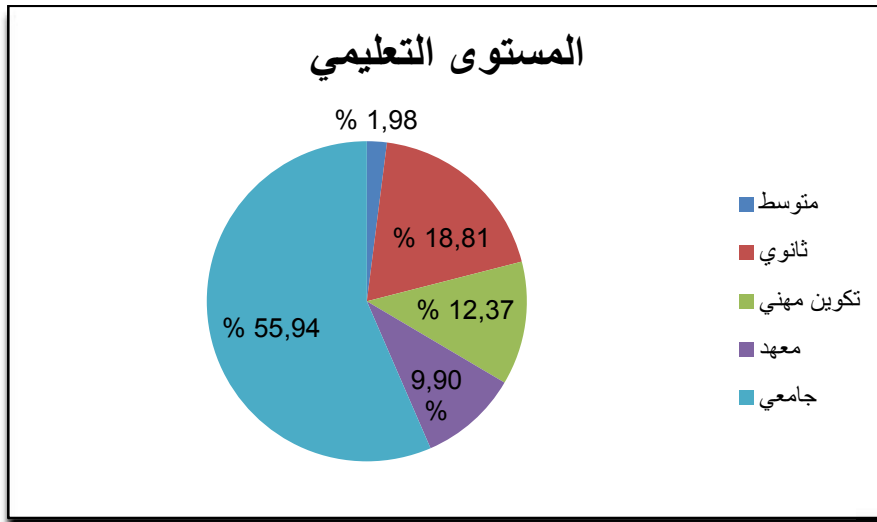
من خلال النتائج المدونة في الجدول نلاحظ أن نسبة ضئيلة من الموظفين تقل أعمارهم عن 20 سنة وذلك بنسبة 0.04% ويرجع ذلك إلا أن البلدية تستقطب الأشخاص الذين يمتلكون خبرة في إطار عقود ما قبل التشغيل والإدماج المهني لأنه من بين شروط التوظيف في البلدية وجود خبرة في هذا الإطار، كما نلاحظ أن الموظفين المنتمين إلى الفئة العمرية المحصورة بين 20 و 40 سنة تقدر نسبتهم بـ 74.25% وتليها نسبة 24.75% من الموظفين ينتمون إلى الفئة المحصورة بين 40 إلى 60 سنة وهذا يرجع إلى إحالة عدد كبير من الموظفين على التقاعد العادي والتقاعد النسبي ما تطلب فتح مناصب التوظيف لتعويضهم، حيث تم توظيف عدد كبير من الشباب المتحصلين على شهادات جامعية، وذلك بين سنتي 2012 و 2017.

***المستوى التعليمي:** يختلف المستوى التعليمي لأفراد العينة وفق ما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (03) المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1.98	4	متوسط
18.81	38	ثانوي
12.37	25	تكوين مهني
9.90	20	معهد
55.94	113	جامعي
100	202	المجموع

الشكل رقم (04) المستوى التعليمي لأفراد العينة



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

بالنظر إلى النسب الموضحة في الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين في البلدية من ذوي المستويات التعليمية المتخصصة وتعود أكبر نسبة لحاملي الشهادات الجامعية والمقدرة بـ 55.94% أما المتخرجين من مراكز التكوين المهني والمعاهد فتقدر نسبتهم على التوالي بـ 12.37% و 9.90%. ويعود ذلك إلا أن البلدية قامت بتوظيف عدد كبير من خريجي الجامعات والمعاهد والذين كانوا يشتغلون في البلدية بصفة مؤقتة في إطار عقود الإدماج المهني وعقود ما قبل التشغيل حيث تم إدماجهم في مناصب دائمة بين سنتي 2012 و 2017 نظرا للخبرة التي امتلكوها في إطار عملهم، وبعد اعتماد البلدية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التسيير وهذا الأخير يتطلب توفر الخبرة المعلوماتية والكفاءة التقنية العالية في الموظفين.

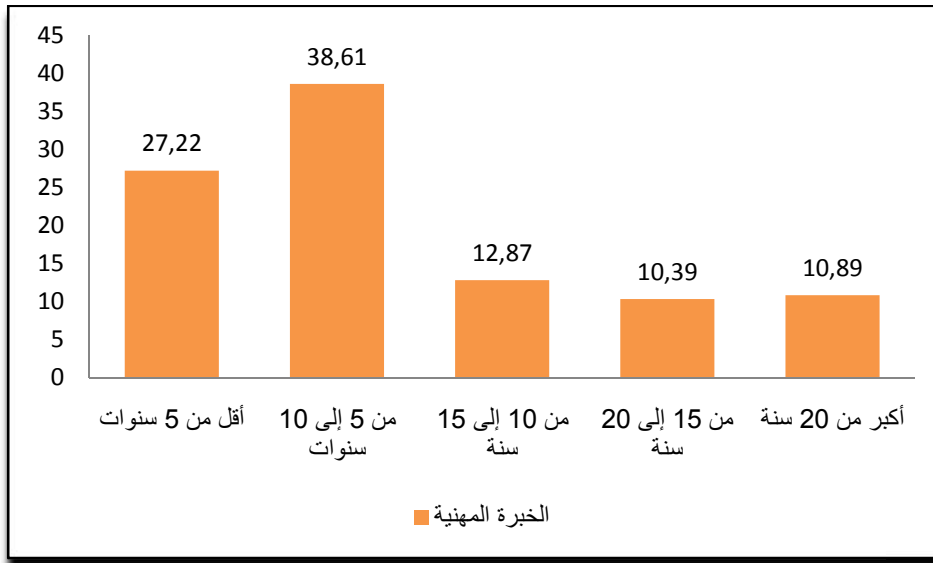
أما باقي الموظفين الذين ينحصر مستواهم التعليمي بين التعليم المتوسط بنسبة 9.90% والثانوي بنسبة 18.81% أغلبهم ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين 40 و 60 سنة.

*الخبرة المهنية:

جدول رقم (04) الخبرة المهنية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
27.22	55	أقل من 5 سنوات
38.61	78	من 5 إلى 10 سنوات
12.87	25	من 10 إلى 15 سنة
10.39	21	من 15 إلى 20 سنة
10.89	22	أكثر من 20 سنة
100	202	المجموع

الشكل رقم (05) الخبرة المهنية لأفراد العينة



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن نسبة 27.22 % من موظفي البلدية تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات في العمل أما نسبة 38.61 % فتمثل الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات ونسبة 12.87 % لديها خبرة من 10 إلى 15 سنة ونسبة 10.39 % لديها خبرة من 15 إلى 20 سنة ونسبة 10.89 % لديها خبرة أكثر من 20 سنة بالبلدية من خلال هذه النتائج نلاحظ أن موظفي البلدية هم خليط بين التخصص والمعرفة المسبقة بنظام الإدارة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الخبرة في العمل الإداري تكشف أن معظم مدراء مديريات البلدية وبعض رؤساء المصالح هم من ذوي الخبرة من 15 إلى 20 سنة أو أكثر من 20 سنة.

المطلب الثاني: درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتمد بلدية الطاهير على مختلف الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها، كما تعتمد على وسائل الاتصال المتوفرة التي تساعد في عملية التواصل بين مختلف المديريات والمصالح. من خلال النتائج التي أفضى إليها الاستبيان سنحاول معرفة درجة اعتماد أفراد العينة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتمادها في العمل.

*وسائل الاتصال المعتمدة في العمل:

جدول رقم (05) وسائل الاتصال المستخدمة

الشكل رقم (06) وسائل الاتصال المستخدمة



وسائل الاتصال	التكرار	النسبة %
الاتصال المباشر	181	89.60
لوحة الإعلانات	45	22.27
تقارير	65	32.17
الاجتماعات	82	40.59
الهاتف	145	71.78
الفاكس	77	38.11
الانترنت	119	58.91

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

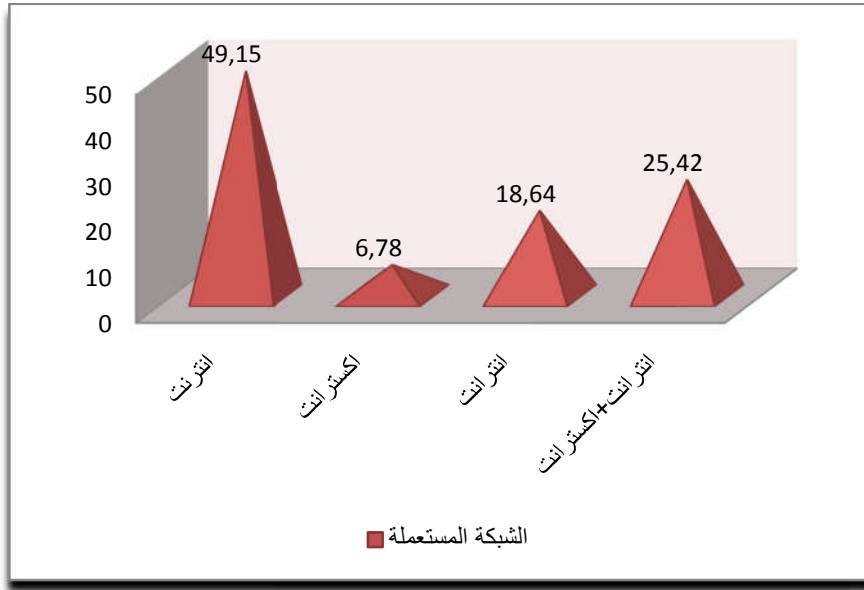
يوضح الجدول انه إلى جانب اعتماد الانترنت في عمليات الاتصال بنسبة 58.91% إلا أنها تظل نسبة ضعيفة مقارنة باستخدام الوسائل التقليدية خاصة الاتصال المباشر الذي وصلت نسبة اعتماده إلى 89.60% من أفراد العينة منهم 20.27% يعتمدون عليه فقط في عملهم، إلى جانب الهاتف الذي بلغت نسبة اعتماده إلى 71.78%.

والجدول الموالي يفصل أكثر في درجة استخدام الانترنت بشبكيتها الاكسترات والانترانات.

جدول رقم(06) درجة استخدام شبكات نقل المعلومات

النسبة %	التكرار	الشبكة المستعملة
49.15	181	انترنت
6.78	45	اكسترات
18.64	65	انترانت
25.42	82	انترانت+اكسترات
100	118	المجموع

الشكل رقم (07) درجة استخدام شبكات نقل المعلومات



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

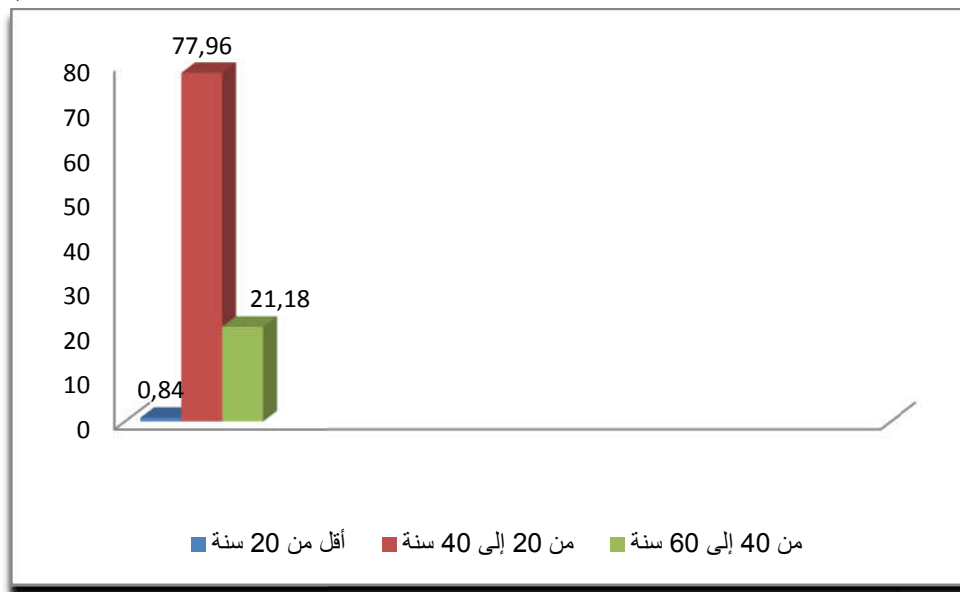
من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة 49.15 % من أفراد العينة تعتمد على شبكة الانترنت في أداء مهامها وذلك كون الانترنت تستخدم في مختلف مصالح البلدية، وهذا من أجل البحوث وتحميل التطبيقات والجرائد الرسمية الجزائرية الخاصة بالبلدية، والقوانين والمراسيم، أما نسبة 6.78 % من الموظفين تستخدم شبكة الاكسترنات وهي المصالح المربوطة بالسجل الوطني، وهي الحالة المدنية، جواز السفر البيومتري، البريد الالكتروني، شهادة الاقامة، أما نسبة 18.64 % من الموظفين يستخدمون الأنترانت، وهي المصالح المربوطة بالشبكة المحلية مثل الشهادات العائلية، وشهادات الحالة المدنية باللغة اللاتينية، أما نسبة 25.42 % يستخدمون الانترانت والاكسترنات وهي تستعمل في استخراج وثائق الحالة المدنية (شهادة الميلاد، عقد الزواج، والوفاة...).

والجدول التالي يوضح توزيع مستخدمي الانترنت على الفئات العمرية والمستويات التعليمية:

جدول رقم (07) استخدام شبكات نقل المعلومات حسب الفئة العمرية والمستوى التعليمي

المجموع		من 40 إلى 60 سنة		من 20 إلى 40 سنة		أقل من 20 سنة		الفئة العمرية المستوى التعليمي
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1.69	2	0.84	1	0.84	1	-	-	متوسط
16.10	19	6.78	8	9.32	11	-	-	ثانوي
11.86	14	5.08	6	5.93	7	0.84	1	تكوين مهني
12.71	15	4.23	5	8.47	10	-	-	معهد
57.62	68	4.23	5	53.39	63	-	-	جامعي
100	118	21.18	25	77.96	92	0.84	1	المجموع

الشكل رقم (08) استخدام شبكات نقل المعلومات حسب الفئة العمرية والمستوى التعليمي



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

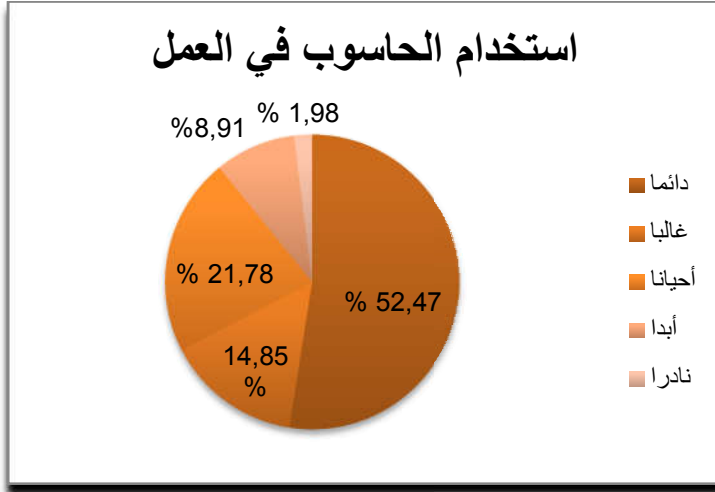
من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (7) يتضح أن أغلبية مستخدمي الانترنت في مجال عملهم ينتمون إلى الفئة العمرية بين 20 و 40 سنة بنسبة 77.96 %، وهي تمثل فئة الشباب منهم 53.39 % من حاملي الشهادات الجامعية من أصل 57.62 % من مستخدمي الشبكة متحصلين على شهادات جامعية. وهذا راجع لإختيار البلدية الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية لتولي مناصب في المصلحة البيومترية والبطاقات الرمادية ورخصة السياقة حسب الشروط التي وضعتها وزارة الداخلية، منهم مهندسون في الإعلام الآلي وتقنيون سامون ومتصرفين إداريون، بالإضافة إلى الوسائل السابقة يستخدم 2.97 % من أفراد العينة بعض الوسائل الاتصالية

الأخرى مثل: البريد العادي والالكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي، الرسائل القصيرة، عبر الهاتف النقال (sns) إضافة إلى الاداعة.

-الاعتماد على جهاز الحاسوب في العمل:

يوضح الجدول الموالي درجة اعتماد جهاز الحاسوب

جدول رقم (08) درجة استخدام الحاسوب في العمل الشكل رقم (09) درجة استخدام الحاسوب في العمل



الاستخدام	التكرار	النسبة %
دائما	107	52.47
غالبا	30	14.85
أحيانا	44	21.78
أبدا	18	8.91
نادرا	3	1.98
المجموع	202	100

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

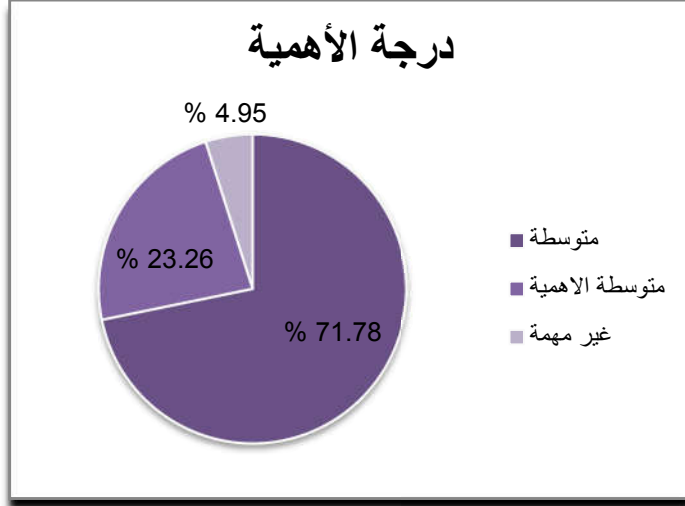
من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن 52.47 % من أفراد العينة يعتمدون على الحاسوب في عملهم بصفة دائمة 72.44 ، وهذا راجع لكون مكاتب البلدية مزودة بأجهزة الحواسيب حيث تعتمد المصالح في البلدية على الحواسيب في تحرير الوثائق، التقارير والمحاضر ، كما أن 72.44 % منهم ينتمون إلى الفئة العمرية بين 20 و 60 سنة أغلبهم من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة تقدر ب 63.63% ونسبة 25.47 % ينتمون إلى الفئة العمرية بين 40 و 60 سنة من المستويات التعليمية السابقة الذكر بنسب متقاربة بين المستوى التعليمي المتوسط والثانوي، التكوين المهني والجامعي.

-درجة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أجمع أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات أهمية بالغة في أداء وظائفهم بنسبة 73.76 %، وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساعدت البلدية من التخفيف من الضغط في العمل، وتخلي بعض المصالح على تحرير الوثائق يدويا مثل وثائق الحالة المدنية بعد رقمنة الحالة المدنية، أما نسبة 61.07 % منهم ممن يعتمدونه بصفة دائمة وهي المصلحة البيومترية(بطاقة التعرف الوطني، جواز السفر، البطاقة الرمادية، رخصة السياقة، مصلحة الحالة المدنية، شهادة الميلاد، عقود الزواج، الوفاة...)، شهادة الإقامة، الشهادة العائلية، البريد الالكتروني. أما نسبة 21.28 % فيعتبرونها متوسطة الأهمية، وذلك لان وظائفهم تعتمد إلى جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأسلوب اليدوي(تسجيل البريد الوارد والصادر، سجلات المواليد والوفيات...)، ونسبة 46.51 % منهم ممن يعتمدون جهاز الحاسوب في بعض الأحيان، أما بالنسبة لباقي أفراد العينة يعتمدون على

الأسلوب اليدوي، أما 4.95 % لا يولون أي أهمية لتكنولوجيا المعلومات، والجدول التالي يوضح مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لأفراد العينة.

جدول رقم(09) درجة استخدام الحاسوب في العمل الشكل رقم(10) درجة استخدام الحاسوب في العمل



النسبة %	التكرار	درجة الأهمية
71.78	145	مهمة
23.26	47	متوسطة الأهمية
4.95	10	غير مهمة
100	202	المجموع

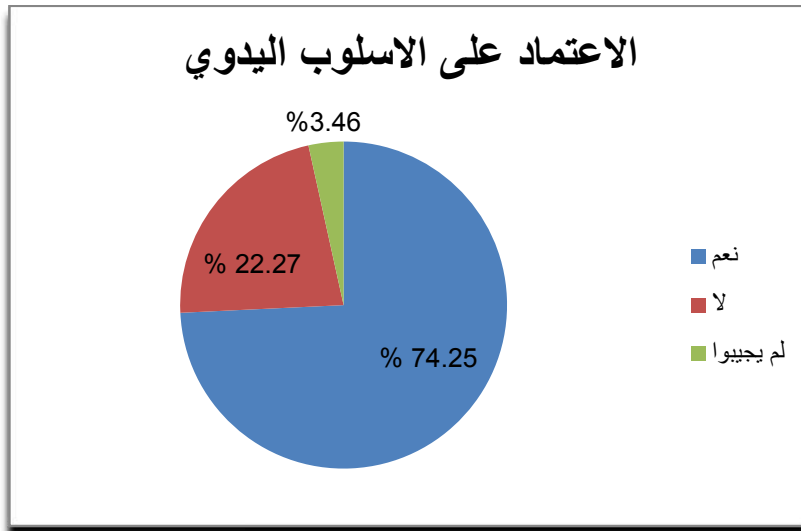
المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

إلى جانب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل، تعتمد نسبة 74.25 % على الأسلوب اليدوي الأمر الذي يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) استخدام الأسلوب اليدوي

النسبة %	التكرار	الاعتماد على الأسلوب اليدوي
74.25	150	نعم
22.27	45	لا
3.46	7	لم يجيبوا
100	202	المجموع

الشكل رقم (11) استخدام الأسلوب اليدوي



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

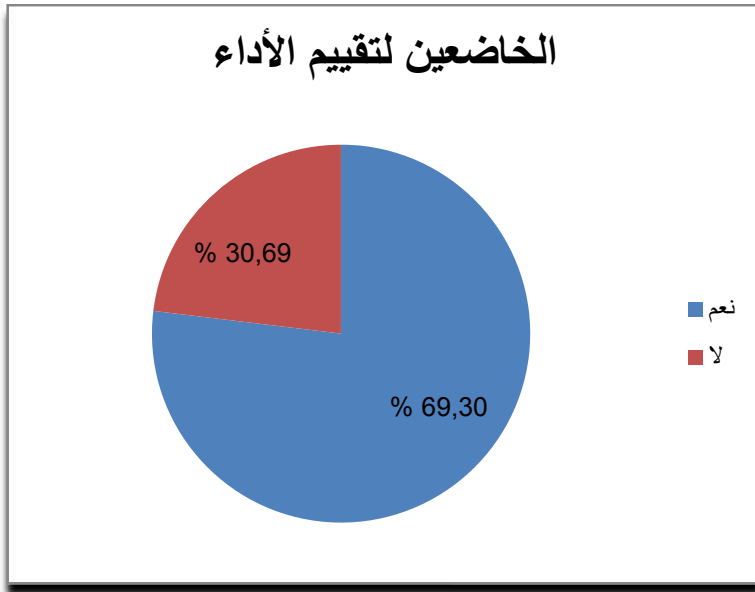
- تبين نتائج الجدول الأسلوب اليدوي بالنسبة لأغلبية أفراد العينة مكمل ومرجع أساسي نظرا لاستخدامه في مختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم مثل:
- مراجعة العمل المنجز على الحاسوب بعد طباعته والتأكد من دقة المعلومات.
 - التأكد من صحة الحسابات والقياسات والتمييز.
 - المصادقة والإمضاء على الوثائق الإدارية الصادرة عن البلدية.
 - التسجيل في: سجلات البريد، الأرشيف والحالة المدنية وملاً الدفاتر العائلية.
 - معالجة ملفات المستخدمين والتعامل مع ملفات المواطنين.
 - استخراج الوثائق باللغة الفرنسية(شهادة الحياة)، وملاً الاستمارات الخاصة باستخراج الوثائق.
 - عدم دقة البرمجيات التي يتم إرسالها من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، أو عدم توفرها.
 - عدم توفر المؤهلات لممارسة العمل على الحاسوب (الموظفون الذين يعتمدون على الأسلوب اليدوي فقط في أداء عملهم).
 - توجيه الدعوات إضافة إلى توجيه التعليمات وإصدار التوجيهات.
 - عدم توفر التجهيزات على مستوى كل المكاتب أو عدم الربط بالشبكة لأعمالها لا يتطلب ذلك.
 - كما يستعمل الأسلوب اليدوي احتياطيا في حالة حدوث أعطال في جهاز الحاسوب أو انقطاع التيار الكهربائي أو انقطاع الشبكة.

المطلب الثالث: انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في بلدية الطاهير

كغيرها من المؤسسات العمومية تقوم بلدية الطاهير بعملية تقييم الأداء الذي أجمع عليه أغلبية أفراد العينة بنسبة 69.30 % وهم الموظفون الدائمون ، أما نسبة 30.69 % فيرون أن البلدية لا تقيم أدائهم أغليبيتهم من الموظفين في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات والإدماج المهني والشبكة الاجتماعية والنسب موضحة في الجدول الموالي.

الشكل رقم (12) نسبة الخاضعين لتقييم الأداء

جدول رقم (11) نسبة الخاضعين لتقييم الأداء



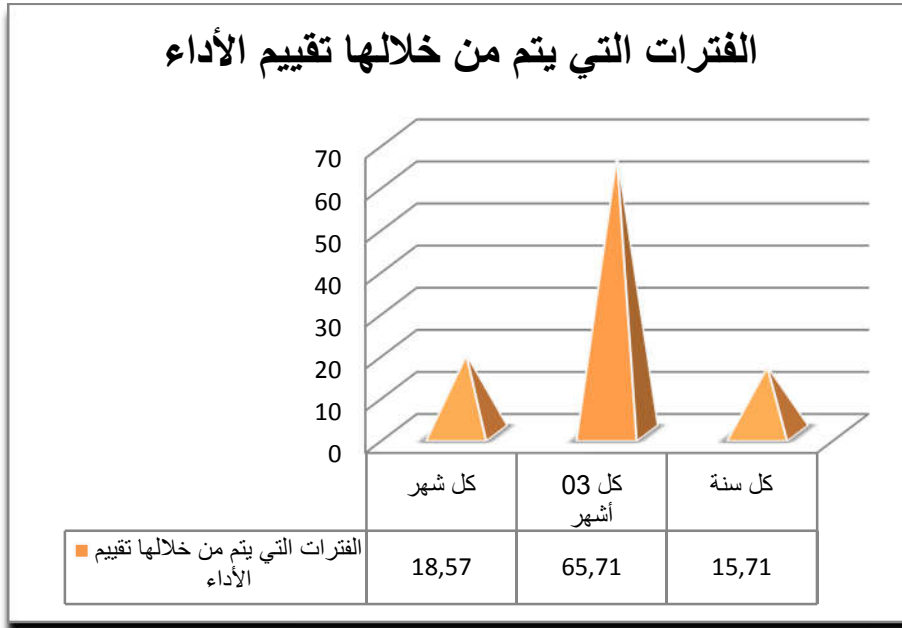
النسبة %	التكرار	إجراء التقييم
69.30	140	نعم
30.69	62	لا
100	202	المجموع

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من بين 69.30 % من العينة التي تخضع لعملية تقييم الأداء 20 % لا يتم تقييمهم بصفة مستمرة أما 79.28 % يخضعون لتقييم مستمر على فترات مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي.
جدول رقم-12- يوضح الفترات التي يتم من خلالها تقييم الأداء

النسبة %	التكرار	الفترة
18.57	26	كل شهر
65.71	92	كل 03 أشهر
15.71	22	كل سنة
100	140	المجموع

الشكل رقم-12- يوضح الفترات التي يتم من خلالها تقييم الأداء



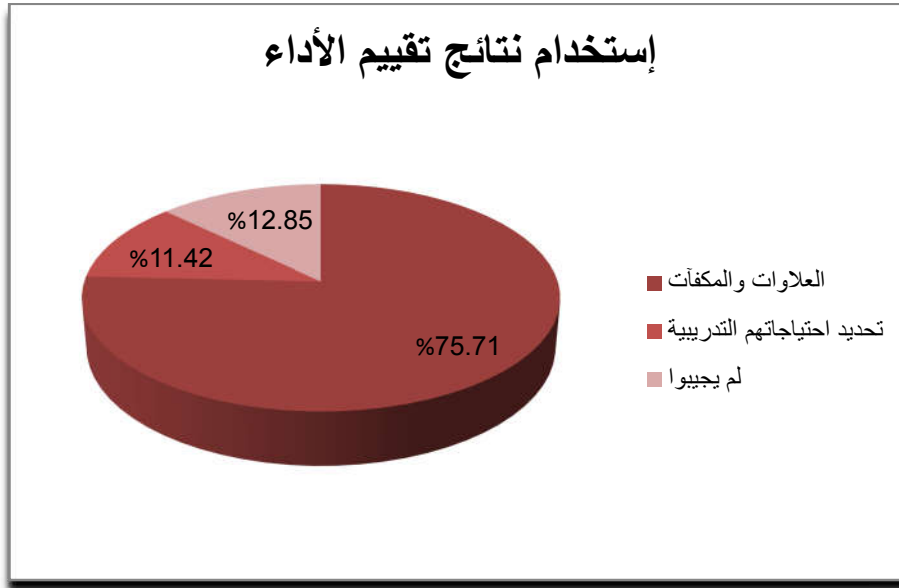
المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الخاضعين للتقييم يتم تقييمهم كل 03 أشهر بنسبة 65.71% ويرتبط التقييم في هذه الحالة بمنحة المردودية التي تندرج ضمن المكافآت والعلوات التي أجمع أغلب أفراد العينة أنها الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء في البلدية بنسبة 75.71% أما نسبة 15.71% من الخاضعين للتقييم فيتم تقييمهم كل سنة ويدخل هذا النوع من التقييم في إطار الاستفادة من الترقية. أما نسبة 11.42% من أفراد العينة الخاضعين للتقييم ترى أنه يتم تحديد إحتياجاتهم التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء والجدول التالي يوضح النسب المتعلقة باستخدامات نتائج تقييم الأداء.

الجدول رقم(13) استخدام نتائج تقييم الأداء

النسبة %	التكرار	استخدام النتائج
75.71	107	العلوات والمكافآت
11.42	16	تحديد إحتياجاتهم التدريبية
12.85	18	لم يجيبوا
100	140	المجموع

الشكل رقم(14) استخدام نتائج تقييم الأداء



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

-التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

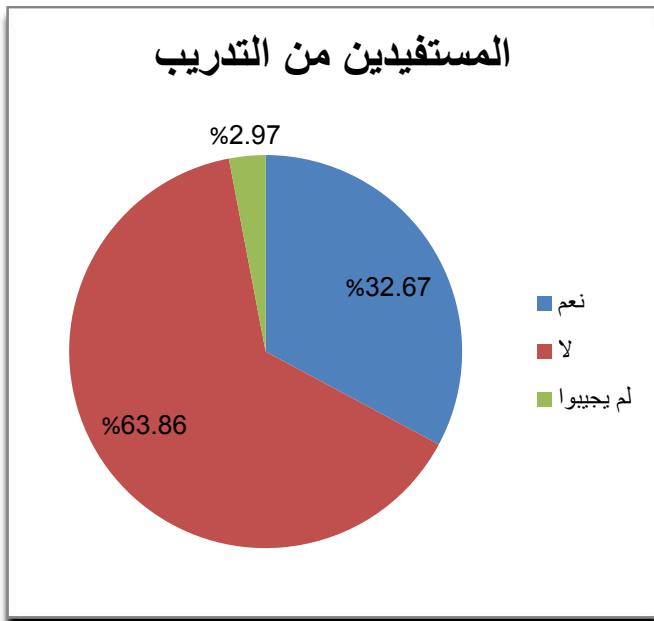
من خلال نتائج الاستبيان يتضح أن أغلبية أفراد العينة لم يستفيدوا من دورات تدريبية تتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الشكل رقم (15) نسب المستفيدين وغير

جدول رقم (14) نسب المستفيدين وغير

المستفيدين من التدريب

المستفيدين من التدريب



النسبة %	التكرار	المستفيدين من التدريب
32.67	66	نعم
63.86	129	لا
2.97	6	لم يجيبوا
100	202	المجموع

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

أما الجدول التالي فيوضح توزيع أفراد العينة الذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية على مختلف الفئات العمرية وحسب خبرتهم المهنية.

جدول رقم (15) توزيع عدد أفراد العينة الذين لم يستفيدوا من التدريب حسب الفئات العمرية والخبرة المهنية

المجموع		من 40 إلى 60 سنة		من 20 إلى 40 سنة		أقل من 20 سنة		الفئة العمرية الخبرة المهنية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23.25	30	3.12	1	30.92	30	/	/	أقل من 5 سنوات
40.31	52	15.62	5	48.45	47	/	/	من 5 إلى 10 سنوات
11.62	15	21.87	7	8.24	8	/	/	من 10 إلى 15 سنة
14.72	19	31.25	10	9.27	9	/	/	من 15 إلى 20 سنة
9.50	12	28.12	9	3.09	3	/	/	أكثر من 20 سنة
100	129	24.80	32	75.19	97	/	/	المجموع

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح أن 24.80 ممن لم يستفيدوا من التدريب في إطار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتراوح أعمارهم بين 40 و 60 سنة منهم 28.12 % تجاوزت خبرتهم المهنية 20 سنة أي من المقبلين على التقاعد، و 3.12 % لم يتجاوز خبرتهم المهنية الخمس سنوات و 15.62 % خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات، أما 21.87 % فمحصورة بين 10 و 15 سنة، أما أغليبتهم فيمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 15 و 20 سنة ونسبتهم 31.25 %. أما نسبة 74.41 % فينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 20 و 40 سنة أكبر نسبة منهم يمتلكون خبرة مهنية ما بين 5 و 10 سنوات وتقدر ب 48.45 % أما 30.92 % منهم لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات.

أما فيما يخص أفراد العينة الخاضعين للتدريب فتقدر نسبتهم ب 32.67 % 71.64 % منهم تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة، 45.83 % منهم لم تتجاوز خبرتهم المهنية الخمس سنوات ويعتبرون الأغلبية في هذه الفئة، أما نسبة 26.86 % من الخاضعين للتدريب فتتراوح أعمارهم بين 40 و 60 سنة 55.55 % منهم تجاوزت خبرتهم المهنية العشرين سنة.

والجدول الموالي يوضح توزيع الأفراد المستفيدين من التدريب على مختلف الفئات العمرية وحسب خبرتهم المهنية. جدول رقم (16) توزيع عدد أفراد العينة المستفيدين من التدريب حسب الفئات العمرية والخبرة المهنية

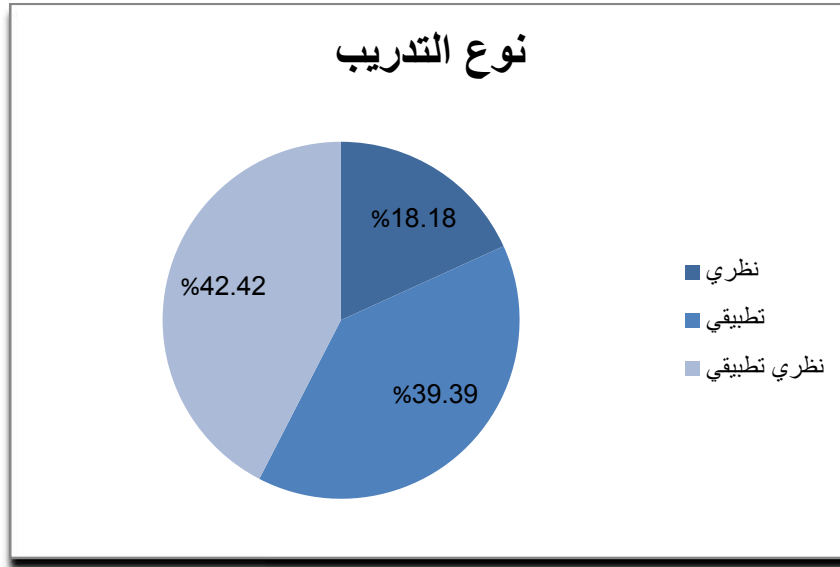
المجموع		من 40 إلى 60 سنة		من 20 إلى 40 سنة		أقل من 20 سنة		الفئة العمرية الخبرة المهنية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
36.36	24	5.56	1	45.83	22	100	1	أقل من 5 سنوات
25.75	17	22.22	4	33.33	16	/	/	من 5 إلى 10 سنوات
15.15	10	11.11	2	14.58	7	/	/	من 10 إلى 15 سنة
6.06	4	5.56	1	6.25	3	/	/	من 15 إلى 20 سنة
13.63	9	55.55	10	/	/	/	/	أكثر من 20 سنة
100	66	26.86	18	71.64	48	1.49	1	المجموع

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

وفيما يتعلق بمحتوى التدريب الذي يتلقاه المستفيدين من الدورات التدريبية فقد اختلف بين تدريب تطبيقي ونظري، وخضعت الأغلبية إلى تدريب يجمع بين النظري والتطبيقي بنسبة 42.42 % والجدول التالي يوضح ذلك. جدول رقم (17) طبيعة التدريب

النسبة %	التكرار	نوع التدريب
18.18	12	نظري
39.39	26	تطبيقي
42.42	28	نظري تطبيقي
100	66	المجموع

شكل رقم (16) طبيعة التدريب



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

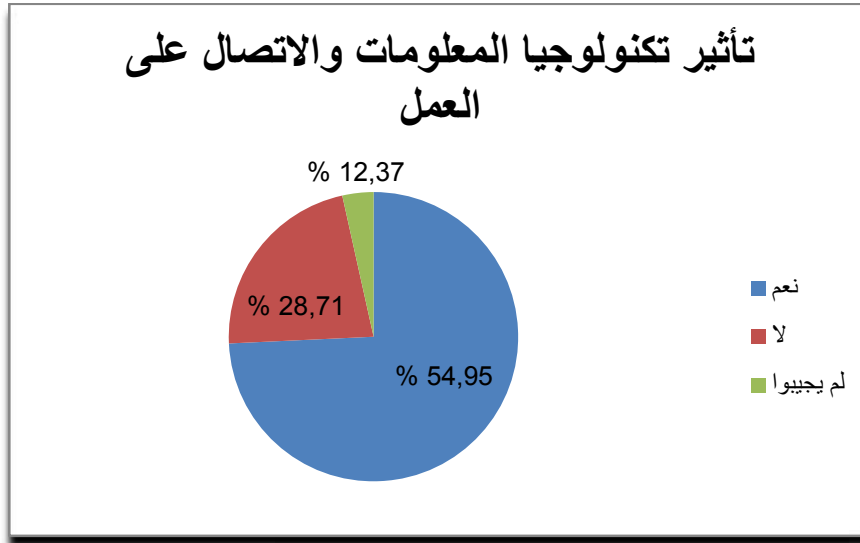
بغض النظر عن نوعية التدريب سواء كان نظري أو تطبيقي أو جمع بين الشقين، فقد أجمع كل المستفيدين منه على تحسن أدائهم في العمل.

بالرغم من أن عملية تقييم الأداء في البلدية لا تستهدف بشكل أساسي تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين خاصة المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبغض النظر عن نوعية وطبيعة محتوى البرامج التدريبية التي تستفيد منها نسبة قليلة من الموظفين إلا أن أغلبية أفراد العينة أجمعوا على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا جذريا في أداء عملهم وبنسبة تقدر بـ 54.95% والجدول يوضح درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات على عمل أفراد العينة.

الجدول رقم (18) درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العمل

النسبة %	التكرار	درجة التأثير
54.95	111	تغيير جذري
28.71	58	تغيير جزئي
12.37	25	لم يتغير شيء
3.96	8	لم يجيبوا
100	202	المجموع

الشكل رقم(17) درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العمل



المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

كما يرى مجمل أفراد العينة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفرت مجموعة من العوامل التي ساعدت على تفعيل وتحسين وتطوير الأداء وتحسين صورة البلدية ويتجلى ذلك من خلال:

- *رفع مستوى السرعة في تنفيذ وأداء العمل وتقديم الخدمة.
- *رفع مستوى الدقة.
- *زيادة جودة الخدمات المقدمة من خلال استعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- *تحسين مستوى كفاءة العمل.
- *تحقيق الشفافية في العمل.
- *ترسيخ ثقافة العمل الجماعي.

والتائج موضحة في الجدول التالي: جدول رقم(19) المزايا

النسبة %	التكرار	المزايا
84.15	170	السرعة
54.95	111	الدقة
43.06	87	الجودة
22.77	46	الشفافية
17.32	35	العمل الجماعي
34.15	69	الكفاءة

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

بالرغم من كل الإيجابيات السابقة والتي عكست التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء موظفي البلدية، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر سلباً في الأداء وإجماع أغلبية أفراد العينة 94.05 % ، ويمكن حصر هذه النقاط في:

- انقطاع التيار الكهربائي الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى تعطيل العمل وضياع المعلومات.
- عيوب متعلقة بالشبكة انترنت نقص التدفق وتدبده أو إنقطاعها.
- أخطاء في حجز المعلومات وصعوبة تصحيحها بالإضافة تأخر الحصول عليها في بعض الأحيان.
- عيوب متعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة أجهزة الحاسوب: الأعطال، نقص الصيانة، نقص وسائل الحماية بالنسبة للمعلومات، عدم توفر البرمجيات اللازمة لأداء العمل، نقص التجهيزات مقارنة بعدد الموظفين وعدم مسايرتها ومواكبتها للتطورات.
- عدم استعمال باقي الإدارات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتالي صعوبة التعامل معها عن طريقها.
- مستوى الموظف غير المؤهل لاستخدام الوسائل التكنولوجية وعدم استفادته من دورات وبرامج تدريبية في هذا المجال.
- بالإضافة إلى بعض العوامل الصحية التي قد تعيق استعمال الموظف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة منها ضعف البصر بالنسبة للفئة العمرية المحصورة بين 40 و 60 سنة.

عملت بلدية الطاهير منذ انطلاق عملية رقمنة وثائق الحالة المدنية وإصدار الوثائق البيومترية على توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاح العملية من خلال :

- توفير المساحة المناسبة والمكاتب اللازمة لنقل مصلحة الوثائق البيومترية من الدائرة إلى البلدية.
- توفير التجهيزات وكل ما يتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تضمن أداء المهام المنوطة بالمصالح التي مستها التحديثات وربطها بالشبكة المحلية والوطنية.
- اختيار الموارد البشرية المؤهلة للإشراف على مصلحة الوثائق البيومترية وإخضاعها لدورات تدريبية على مستوى الدائرة والولاية.
- إخضاع الأعوان على مستوى كل من مصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية إلى تدريب من طرف الموظفين المستفيدين من التدريب على مستوى الدائرة والولاية.

ورغم كل الجهود التي قامت بها البلدية وما وفرته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من دقة وسرعة في الأداء إلا أن الملاحظ وجود أخطاء في بعض الوثائق والذي يرجع سببه الأساسي إلى ضيق الوقت المخصص لمسح السجلات وحجز المعلومات.

الخاتمة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصر الحالي من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة خاصة في المجال التنافسي، الأمر الذي دفع بالمنظمات للاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير شؤونها نظرا لما توفره من مزايا خاصة اختصار الوقت والتكلفة والتحكم في المعلومات من خلال الحصول على المعلومة وتخزينها وتبادلها.

وفي إطار مواكبة ومسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي، سعت الجزائر من خلال سياستها الحكومية العامة الهادفة إلى عصرنه وتطوير الإدارات العمومية بما فيها الهيئات المحلية إلى توسيع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تسهيل الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن وتحقيق مبدأ مركزية الخدمة العمومية. وفي سياق سعيها لتحسيد مشروع الحكومة الالكترونية منذ سنة 2006، وذلك بشكل تدريجي حيث بدأ بتطبيق الرقمنة على بعض البلديات النموذجية ليتم تعميمها على مختلف بلديات الجزائر سنة 2009 بما فيها بلدية الطاهير التي تعتبر من بين أهم وأكبر بلديات ولاية جيجل من حيث الموقع والكثافة السكانية والمساحة.

وقد مست التحديثات في بداية الأمر مصلحة الحالة المدنية بمختلف وثائقها، ولعل أهم خطوة في مجال عصرنه الإدارة وتقريبها من المواطن تلك المتعلقة بإصدار الوثائق البيومترية ونقل صلاحيات إصدارها من الدائرة إلى البلدية سنة 2016، وقد اقتصر في البداية على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين، والبطاقات الرمادية ورخصة السياقة وإبتداء من 31 مارس 2018 انطلقت عملية إصدار رخصة السياقة البيومترية في أربع (4) بلديات نموذجية بولاية الجزائر وتشمل كل بلديات القطر الجزائري في الثلاثي الثالث لسنة 2018 بما في ذلك بلدية الطاهير.

وفي خضم كل هذه التطورات يظل المورد البشري موقع الأهمية القصوى كونه المحرك الأساسي في تشغيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها.

وفي هذا السياق تم وضع مجموعة من الفرضيات تحت الاختبار:

الفرضية الأولى: تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مصالح البلدية درجات متفاوتة وبالتالي تفاوت درجات تأثيرها على أداء المورد البشري والتي تم إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية، حيث تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في جميع مصالح البلدية لكن بدرجات مختلفة، حيث أن مصطلحي الوثائق البيومترية والحالة المدنية تستحوذان على النصيب الأكبر من التجهيزات الموصولة بالشبكة الوطنية والمحلية التي تضمن السير الحسن والمتواصل للعمل.

أما بقية المصالح فتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة أقل، لاعتمادها على مجموعة من التطبيقات الخاصة لأداء المهام المنوطة بالوظيفة.

الفرضية الثانية: يعتبر التدريب أحد أهم العوامل المساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الطاهير. أثبتت الدراسة الميدانية أن عملية التدريب اقتصرت على مجموعة من الموظفين على مستوى مصلحة الوثائق البيومترية، الذين استفادوا من التدريب على مستوى الدائرة أو الولاية، كما شملت عملية التدريب مجموعة من المهندسين في مجال الإعلام الآلي على مستوى الدائرة والذين أوكلت لهم عملية تدريب أعوان الحالة المدنية ومكتب الانتخابات أي أن جزء من الموظفين استفاد من التدريب والذي انعكس إيجاباً على أدائهم على عكس الفئة التي لم تتلق التدريب.

التوصيات:

- تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال مسايرة التطورات الحاصلة على مستوى التقنيات.
- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البلدية.
- تركيز عملية تقييم الأداء على معرفة مواطن الضعف والقصور في أداء المورد البشري خاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- العمل على معالجة مختلف الانعكاسات السلبية لتكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري في البلدية من خلال توفير الأجهزة التي تسمح بمواصلة العمل في حالة إنقطاع التيار ومعالجة مشكل تدبذب وإنقطاع الشبكات.
- إخضاع الموظفين لتدريب مستمر على مختلف التقنيات المستخدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات مع مطابقة محتوى التدريب لمتطلبات العمل.
- إعتماد البلدية على نظم حوافز جديدة لتشجيع الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المهام الموكلة إليهم في إطار الوظيفة.

الملحق رقم -1-

قرار متضمن تعديل الهيكل

التنظيمي لبلدية الطاهير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية: جيجل

دائرة: الطاهير

بلدية: الطاهير

رقم: 2000/

قرار متضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الطاهير،
- بناء على الأمر رقم 66/133 المؤرخ في 02.06.66 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي المعدل و المتمم.
 - بناء على القانون رقم 78/12 المؤرخ في 05.08.78 المتضمن القانون العام للعامل و مجموع النصوص المتخذة لتطبيقه.
 - بناء على القانون رقم 90/08 المؤرخ في 07.04.1990 المتعلقة بالبلدية.
 - بناء على المرسوم رقم 82/117 المؤرخ في 27.03.83 المتعلق بالوظائف النوعية المرتبطة ببعض أسلاك موظفي البلديات.
 - بناء على المرسوم رقم 83/127 المؤرخ في 12.02.83 الذي يظبط مهام بعض الأجهزة و الهياكل في الإدارة البلدية و تنظيمها العام و كذلك القانون الأساسي لبعض موظفيها.
 - بناء على المرسوم رقم 85/56 المؤرخ في 23.03.85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.
 - بناء على المرسوم التنفيذي رقم 89/225 المؤرخ في 05.12.89 المتضمن القانون الأساس الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب.
 - بناء على المرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 02.02.91 المتضمن القانون الأساس الخاص بالعمال المنتميين إلى قطاع البلديات .
 - بناء على القرار البلدي رقم 93/81 المؤرخ في 05.05.93 المتضمن إعداد الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير .
 - بناء على محضر اجتماع المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 31.05.2000 المتضمن الموافقة على تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية.
 - بناء على نتائج الإحصاء العام للسكن و السكان لسنة 1998
 - اعتبار أن بلدية الطاهير تضم 67.000 نسمة تبعا لنتائج الإحصاء المذكور اعلاه.

باقتراح من الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى: يعدل الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير و تحدد المناصب السامية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 02.02.91 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتميين إلى قطاع البلديات على النحو التالي:

- 01: • الأمين العام
- 04: • المدراء
- 10: • رؤساء المصالح
- 26: • رؤساء المكاتب
- 05: • رؤساء الفروع

المادة الثانية:

الإمانة العامة: تتكفل بالتنسيق والتنشيط جميع مصالح البلدية، ومراقبتها،

- جمع المسائل الإدارية.
- إعداد إجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
- تبليغ محاضر و مداورات المجلس الشعبي البلدي إلى السلطة الوصية وتتكون من ثلاثة مكاتب أ- مكتب البريد والعلاقات الخاصة: يقوم بمايلي:
- تسيير المصالح المشتركة .
- البريد الصادر و الوارد - تسجيله و توزيعه.
- مسك سجل المداورات و متابعتها و تدوينها .
- إستدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- تجهيز المكاتب.

ب- الوثائق و الأرشيف و الإحصاء: ويتولى مايلي:

- التكفل بأرشيف البلدية ، حفظه ، ترتيبه ، تسييره، متابعتها والسهر على حمايته.
- جمع الوثائق القانونية و التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية..
- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح في مجال المحفوظات و الوثائق...
- تكوين بنك للوثائق وخاصة تلك التي تمس بشكل مباشر او غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة و الإدارة عامة.

• جمع الإحصائيات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية .

• تنسيق العلاقات و التعاون مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.

• إستغلال الإحصائيات و الوثائق و الأرشيف للقيام بالدراسات و التحليل.

ج- مكتب الاستقبال و التوجيه: ويتولى مايلي:

- استقبال و توجيه المواطنين لمختلف مصالح البلدية.
- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية في مجال استقبال الجمهور .
- تنظيم استقبالات الرئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه.

المادة الثالثة:

مديرية التنظيم و الشؤون العامة: تحتوي هذه المديرية على ثلاث مصالح وهي :

1- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

أ- مكتب التنظيم: ويتولى المهام التالية:

- القيام بالإحصاءات المتعلقة بالخدمة الوطنية و تسليم كل الوثائق المتعلقة بها.
- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية.
- إعداد واحصاء كل أصناف التجارة و المؤسسات التجارية المتواجدة على التراب البلدية.
- ضبط و متابعة كل السجلات التجارية و الحرفية.
- متابعة حركة المواطنين(جواز السفر، الإقامة، ... إلخ).
- التكفل بالتنظيم العام (رخص الصيد، ... إلخ).

ب- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية: ويتولى مايلي:

- متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.
- تحرير و الرد على العرائض أمام المحاكم المختصة.
- متابعة تنفيذ الاحكام النهائية سواء لصالح البلدية أو ضد البلدية.

- فحص و دراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية، وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات .
- إعداد قرارات وتسجيلها على سجل خاص.
- إصدار المدونة بالعقود الإدارية وذلك بصفة دورية.
- ج - مكتب النظافة و الوقاية: و يتولى جميع المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة العمومية بالتنسيق مع المكتب البلدي للنظافة و خاصة مايلي:
 - محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
 - إجراء التحقيقات حول النظافة .
 - مراقبة المؤسسات و المحلات ذات الطابع الغذائي.
 - القيام بالحملات التوعوية الخاصة بالنظافة و الوقاية.
- 2- مصلحة الشؤون العامة: و تتكون من مكتبين:
 - أ- مكتب الحالة المدنية: ويتولى مايلي:
 - إعداد السجلات الحالة المدنية بكل أنواعها(تسجيلات الازدياد، الوفاة ، الزواج).
 - إعداد كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
 - إحصاء الموالد، و الزواج، والوفيات شهريا.
 - تسجيل الاحكام المتعلقة بالحلة المدنية والتصريحات على الهامش.
 - استخراج الوثائق.
 - ب - مكتب الانتخابات و السكان: ويتولى مايلي:
 - إعداد بطاقات الانتخاب و إحصاء الناخبين.
 - ضبط و تطهير القائمة الانتخابية البلدية ومتابعة حركة المواطنين على مدار السنة (تسجيل، شطب، تعديل، التغيير).
 - مسك و ضبط البطاقة الانتخابية.
 - توزيع بطاقة الناخب .
 - التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركة السكان.
 - تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية و البشرية).
 - ضمان أمانة اللجنة الانتخابية الإدارة البلدية.
 - متابعة عملية الإحصاء السكان وتحركاتهم على مستوى البلدية.
- 3- مصلحة الشؤون الاجتماعية و التوافقية و الرياضية: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:
 - أ- مكتب الشؤون الاجتماعية: و يتولى مايلي:
 - إحصاء الفئات الاجتماعية (المكفوفين، العجزة ، الشيوخ، داوي العاهات).
 - ضبط قائمة المجاهدين و متابعة تحركاتهم.
 - ضبط بطاقات أرامل الشهداء وداوي الحقوق.
 - إعداد و تقديم الشهادات المتعلقة بكل فئة.
 - ضبط قائمة المحتاجين.
 - ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف.
 - إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية.
 - إعداد شهادة الكفالة و الحضانة، شهادة الانفصال عن الولدين .
 - ضبط و حصر الطلبات المتعلقة بسكنات الوظيفية.

- إنشاء و متابعة لجنة الطعن المتعلقة بالضرائب المباشرة.
- إنشاء و متابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.
- إنشاء و متابعة لجنة الكوارث الطبيعية.
- إعداد المحاضر و الملفات الخاصة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.

ب - مكتب الثقافة و الرياضة: ويتولى كل مهام المتعلقة بالثقافة و الرياضة وخاصة مايلى:

- تسيير المؤسسات التعليمية و مسك إحصائيات المتعلقة بها.
- ترقية الثقافة و الرياضة.
- تنشيط الشباب.
- تنظيم التظاهرات الثقافية و الرياضية.
- التنسيق مع الرابطات الرياضية.
- تسيير القاعات الأخرى (السينما، المسرح، الفنون الجميلة، المتاحف، المكتبة،... الخ).
- تحضير الاحتفالات لمختلف الأعياد.
- إحصاء و ضبط مختلف الجمعيات.

ج - مكتب النشاط الاجتماعي: ويتولى ما يلي:

- متابعة ملف الشبكة الاجتماعية.
- العمل و التنسيق مع الجهات المختصة في مجال الشغل.
- إنشاء و متابعة ورشات النشاطات ذات المنفعة العامة.
- إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجزافية.
- إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين بنظام الشبكة الاجتماعية.
- ضبط قائمة البطالين.
- السهر على طلبات العمل و البطالة.
- التنسيق مع المصالح الأخرى التي لها علاقة بالشغل قصد اندماج الشباب سواء بالنسبة للتكوين أو التوظيف.

المادة الرابعة:

مديرية الوسائل العامة: تتكون من ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة الميزانية و الحسابات: تحتوي على مكتبين:

أ - مكتب الميزانية و الحسابات: ويتولى ما يلي:

- إعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري.
- جمع مختلف الموارد المالية و تقييمها.
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف أنواعها قصد تقدير الإيرادات و النفقات المتعلقة بكل ميزانية على حدة.

• تقديم الحساب الإداري و مقارنته مع حساب القابض البلدي في الأوقات المحددة قانونا.

• القيام بلتحاليل الخاصة بكل سنة و تقييمها وفقا لامكانيات البلدية.

ب - مكتب إعداد الفاتورات وحوالات الدفع: ويتولى مايلي:

• إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة.

• إعداد حوالات الدفع بالتنسيق مع مكتب الميزانية.

• التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدة.

- متابعة عمليات التسديد و ترتيبها و حفظها.
- تقييم و متابعة الديون المستحقة عليها و البلدية.

2- مصلحة الوسائل: تحتوي على مكتبين:

أ - مكتب الممتلكات: ويتولى المهام التالية:

- احصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات ، منقولات منتجة و غير منتجة).
- متابعة تحصيل ايجار العقارات.
- العمل على تعبئتها من أجل خلق موارد مالية جديدة للميزانية البلدية.
- ضبط قائمة المقابر ، خزانات المياه... إلخ و متابعة تسييرها.
- تنظيم المزايدات العمومية.
- ضبط سجل الجرد.

ب - مكتب الوكالات: ويتولى مايلي:

- يضبط الكيفيات العملية و التنظيمية و القانونية المتعلقة بانشاء الوكالات.
- يعمل على انشاء الوكالات كلما دعت الضرورة لذلك حسب امكانيات البلدية.
- يسهر على متابعة و مراقبة الوثائق المالية المتعلقة بتسيير الوكالات من حيث الايرادات و النفقات وكذلك بالنسبة لتوظيف مستخدمي الوكالات.
- يقوم بكل العمليات اللازمة لتسيير الوكالات ماليا واداريا.

3- مصلحة تسيير المستخدمين: و تحتوي على مكتبين:

أ - مكتب تسيير المستخدمين: ويتولى مايلي:

- ضبط قائمة المستخدمين الاداريين و التقنيين.
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية ، إدماج، حركات بين المصالح... إلخ).
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي و حسب احتياجات كل مصلحة.
- تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالعلوات و المنح.
- متابعة الاجراءات التأديبية.
- اعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين.

ب - مكتب التوظيف و التكوين: ويتولى مايلي:

- ضبط احتياجات المصلحة البلدية من المستخدمين.
- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين حسب مخطط تسيير الموارد البشرية.
- التحضير و التنظيم و الاشراف على المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية وكذا اختبارات التوظيف.
- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين و تحسين مستوياتهم المهنية.

المادة الخامسة:

مديرية التعمير و البناء و الأشغال: وتتكون من مصلحتين:

1 - مصلحة التعمير و البناء: و تشمل على مكتبين:

أ - مكتب الدراسات و التعمير: و يتولى مايلي:

- التكفل بدراسة و متابعة وسائل التعمير.
- متابعة تنفيذها.
- العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى اقليم البلدية وفقا للقوانين و التنظيمات السارية المفعول.

- جمع كل المعطيات المتعلقة بوسائل التعمير قصد ضبطها وفقا لتطور هذا القطاع.
- ب - مكتب متابعة ومراقبة التعمير: ويتولى مايلي:
 - التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء ، رخصة التجزئة ، الهدم .. الخ.
 - السهر على مراقبة و تسليم شهادة مطابقة الأشغال.
 - متابعة عملية التجديد الحضري.
 - متابعة ملفات الاستثمارات بأنواعها المختلفة من البرمجة الى الانجاز.
 - متابعة ومراقبة قواعد التعمير و البناء.
 - متابعة تنفيذ المشاريع العمرانية.
 - متابعة البناءات اللاشريعة.
- 2- مصلحة الأشغال: و تحتوي على مكتبين:
 - أ - مكتب الصفقات : و يتولى مايلي:

- ابرام كل العقود و الصفقات المختلفة المتعلقة بالانجاز و كل أنواع الخدمات الأخرى.
- تنظيم المناقصات و المزايدات و السهر على تنفيذها.
- إعداد الحالات المالية و المادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان فتح و تقييم العروض و كذلك لجنة الصفقات العمومية.
- ب - مكتب متابعة مراقبة الأشغال: و يتولى مايلي:
 - متابعة كل عمليات الانجاز الجديدة المختلفة من بداية تسجيل المشروع الى تاريخ غلق العملية.
 - اعداد الدراسات التقنية المتعلقة بكل المشاريع.
 - اعداد البطاقات الفنية للمشاريع و تقسيمها.
 - تأشيرة كشوفات الدفع المتعلقة بمختلف المشاريع.
 - دراسة و تقييم العروض المتعلقة بالصفقات العمومية و العقود.
 - ضبط و تنفيذ برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.

المادة السادسة:

مديرية الصيانة و الشبكات: و تتكون من مصلحتين:

- 1- مصلحة الصيانة و الورشات : و تتكون من مكتبين:
 - أ - مكتب الصيانة و تزيين المحيط: و يتولى المهام التالية:
 - صيانة كل ممتلكات البلدية العقارية و المنقولة.
 - تهيئة المساحات الخضراء وصيانتها.
 - التحضير المادي للاحتفالات و الأعياد الوطنية.
 - تزيين المحيط العام.

ب - مكتب حضيرة العتاد و السيارات: ويتولى مايلي:

- متابعة كل حركات الممتلكات البلدية خاصة منها العتاد المنقول.
- ضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد و متابعة استغلالها و تحركاتها.
- العمل على صيانة العتاد واصلاحه.
- ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود.
- يتابع اهتلاك العتاد.
- ضبط احتياجات الحظيرة في مجال قطع الغيار.

• اعداد تقرير دوري حول الحظيرة.

ويشتمل هذا المكتب على ثلاث فروع:

1/ فرع المخازن:

- يسهر على ضبط دخول و خروج كل المواد القابلة للاستهلاك و التي تحتاج الى التخزين.
- ضبط دفتر الجرد اليومي.
- اعداد سجلات دخول وخروج كل المواد و اعداد بطاقتها.
- اعداد تقرير دوري للمخزونات.
- كل المواد لا تخرج من المخازن إلا بإظهار سند الطلب.

2/ فرع الورشات:

- يتكفل بمتبعة و مراقبة نشاط الورشات مع تمويلها بكل الامكانيات .
- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.

3/ فرع المحشر البلدي: ويتولى:

- استقبال السيارات و الحيوانات المحجوزة في إطار القوانين المعمول بها.
- القيام بكل الاعمال اللازمة لهذه العملية.

2- مصلحة الشبكات و التطهير: تحتوي على ثلاثة مكاتب:

أ - مكتب المياه و التطهير: و يتولى مايلى:

- يقوم باعداد بطاقة لاحتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب.
- احصاء كل الأحياء و الأماكن التي تتطلب تزويدها.
- التنسيق مع مؤسسة توزيع و توفير المياه في عملية التوزيع .
- جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى اقليم البلدية.
- اعداد رخص اقبال المياه الصالحة للشرب.
- السهر على شبكة تصريف المياه القدرة و تطهيرها.
- متابعة و اصلاح قنوات صرف المياه .
- جمع كل الوثائق و المخططات المتعلقة بشبكة التطهير على مستوى اقليم البلدية قصد متابعتها و صيانتها.

- السهر على مراقبة و ترخيص عمليات اقبال قنوات صرف المياه بالشبكة الرئيسية .

- العمل على تطهير المستنقعات و كل تجمعات المياه على مستوى اقليم البلدية.

- العمل على صيانة البالوعات.

ب - مكتب التنظيف: و يتولى مايلى:

- السهر على تنظيف اقليم البلدية.
- جمع القمامات و الفضلات و تفرغها في الأماكن المخصصة لها قصد معالجتها وذلك وفق برنامج دقيق.

- اعداد برنامج دوري لجمع القمامات و الفضلات.

- التنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط.

- اتخاذ الاجراءات التنظيمية المتعلقة بالنظافة.

- العمل على صيانة و مراقبة أماكن التفرغ.

- احصاء المؤسسات الخاضعة لرسم التطهير و النظافة و متابعة عملية التحصيل.

ج - مكتب الطرق و الإنارة العمومية: و يحتوي على فرعين:

1/ فرع الطرق و تنظيم المرور: ويتولى مايلي:

- تنظيم حركة المرور عن طريق وضع اشارات المرور.
- وضع لوحات تعريف لأحياء المدينة ومقر مؤسساتها.
- صيانة وحفظ اللوحات.
- السهر على تطبيق الاجراءات و التنظيمات المتعلقة بتنظيم المرور داخل المحيط العمراني للمدينة.
- العمل على صيانة كل الطرق و الأرصفة.
- السهر على استغلال أرصفة الطرق على مستوى اقليم البلدية.
- تسليم رخصة الاستغلال المؤقت للطريق العمومي.
- السهر على تنظيم شبكة النقل و مراقبتها داخل اقليم البلدية.

2/ فرع الإنارة العمومية: ويتولى مايلي:

- اصلاح وصيانة الانارة العمومية.
 - توسيع شبكة الانارة العمومية.
 - التنسيق مع المصالح الأخرى في مجال الكهرباء والغاز.
- المادة السابعة:** يلغى القرار رقم 93/81 المؤرخ في 05.05.93 المتضمن اعداد الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير.
- المادة الثامنة:** يكلف السيدان الكاتب العام للبلدية ، و القاibus البلدي كل حسب ما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

الملحق رقم -2-

مراسلة والي ولاية جيجل بخصوص إصدار

بطاقات التعريف الوطنية على مستوى البلديات

22/12/2015
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية جيجل

مصلحة نقل الأشخاص

رقم 2015/1320 م ت ش ع / م ت أ

والي ولاية جيجل
إلى السادة
رؤساء المجالس الشعبية البلدية
تحت إشراف المادة / رؤساء المراكز

بلدية الطاهير
البريد الوزارى رقم 13823
التاريخ 23 ديسمبر 2015

الموضوع : ب / خ إصدار بطاقات التعريف الوطنية على مستوى البلديات
المراجع :- البرقية الوزارية رقم : 2393 المؤرخة في 14/19/2015.
- البرقية الوزارية رقم : 2685 المؤرخة في 28/10/2015.

لنفيذاً لتحتوى برقيتي وزارة الداخلية والجماعات المحلية المثلث إليهما بتاريخ أعلاه
المتعلقتين بإصدار بطاقات التعريف الوطنية على مستوى البلديات، وبناء على مراسلتكم
اللتضمنة جاهزية البلدية من جميع الجوانب لنادية والبشرية للانطلاق في إصدار بطاقات
التعريف الوطنية، يشرفني أن أعلمكم أن تاريخ الإنطلاق الرسمي بإصدار بطاقات التعريف
الوطنية يكون يوم الأربعاء الموافق لـ 23/12/2015، وعليه المطلوب منكم اتخاذ الإجراءات اللازمة
لانطلاق الفعلي في تجسيد العملية مع إعلامي بأي عائق قد يحدث.

22 ديسمبر 2015

الوالي والتمثيل والشؤون الخارجية
غ. عبدواوي



مركز التواصل لإدارة البلدية
التوصيل
تاريخ 22 ديسمبر 2015
تحت رقم 1822

الديوان العام
التمثيل

الملحق رقم -3-

برقية رسمية لوالي ولاية جيجل
بخصوص إصدار جوازات السفر
اليومية على مستوى البلديات

1597/181

06/10/15

10^{هـ} ك

الديمقراطية الشعبية
المديرية العامة للمواصلات
السككية و اللاسككية الوطنية

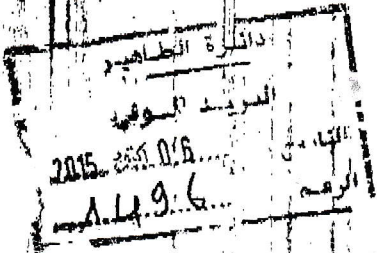


الجمهورية الجزائرية
وزارة الداخلية
والجماعات المحلية

برقية رسمية

مرجع مركز الاستقبال		مرجع مركز الإرسال			مرجع المرسل		
ساعة و تاريخ	رقم التسجيل	ساعة و تاريخ التسليم	الأفضل	رقم الإرسال	رقم النص	رقم النص	رقم النص

المرسل: والي ولاية جيجل - مديرية التنظيم و الشؤون
إليه: السادة/ رؤساء المجالس الشعبية البلدية
تحت إشراف / السادة رؤساء الدوائر
رقم النص: 1475 / م.ت.ش.ع.م.ت.أ. / 2015
الموضوع: ب/خ إصدار جوازات السفر البيومترية على مستوى البلديات
المرجع: البرقية الوزارية رقم 1141 المؤرخة في 2015/09/20



النص : تنفيذاً لمحتوى البرقية الوزارية المشار إليها بالمرجع أعلاه فف المرسلات لكم بموجب
إرسالي رقم 1211 المؤرخ في 2015/09/27 المتضمنة المواصفات التقنية اللازمة لمباشرة
التحضيرات على مستوى البلديات للإنطلاق في إصدار جوازات السفر البيومترية فف ويناء على
الإلتزامات المقدمة خلال الإجتماع المنعقد بالولاية يوم 2015/09/29 المتطابقة مع ما ورد في
مناحة للإنطلاق في هذه العملية فف يشرفني أن أطلب منكم فور إستلامكم لهذه البرقية فف:

- 1- مباشرة إجراءات تهيئة المكاتب المخصصة للعملية فف
- 2- القيام بإجراءات إقتناء الأجهزة المطلوبة فف
- 3- ربط هذه الأماكن بشبكة التدفق فف
- 4- تعيين الموظفين المكلفين بهذه العملية فف

06 أكتوبر 2015

في هذا الصدد ألتج على ضرورة إحترام جميع التدابير المطلوبة من طرفكم وزارة الداخلية
والجماعات المحلية و المنصوص عليها ضمن البطاقة المرفقة و أنتهي



تاريخ: 06 أكتوبر 2015
رقم: 1480

الملحق رقم -4-

الاستبيان

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية : الحقوق و العلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

تخصص : ماستر II إدارة الموارد البشرية

إستبيان مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء المورد البشري
دراسة حالة - بلدية الطاهير

إشراف الأستاذ :

بن شعبان رمضان

إعداد الطالبتين :

- لعراية أسماء .
- بن عراب سهام .

- المعلومات تبقى سرية و إستخدامها لغرض البحث العلمي فقط ، فنرجو منكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية .
- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة و أكمل الفراغ .

و شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية : 2017-2018 م

المحور الأول : معلومات شخصية

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن : أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى 60 سنة

(3) المستوى التعليمي :

- متوسط ثانوي تكوين مهني معاهد جامعي

(4) الوظيفة :

(5) الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني : إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في البلدية

(6) ما هي وسائل الإتصال المعتمدة في عملك ؟

- الإتصال المباشر الهاتف الأنترنت
- لوحة الإعلانات إكس الأنترانات
- تقارير سترانات
- الاجتماعات

(7) هل هناك وسائل أخرى ؟ أذكرها

(8) هل تعتمد على جهاز الحاسوب في عملك ؟

- أبدا أ ب
- ج د

(9) ما هي درجة أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملك ؟

مهمة

منذ الأهمية

أية جدا

10) كيف أثرت في عملك ؟

غير شئ

تأثير

تغير

11) ماهي أهم المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملك ؟

العمل

الجودة

الكفاءة و

الشفافية

12) ما هي أهم العيوب التي تعيق العمل في إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟

.....

.....

.....

.....

13) فيما تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملك ؟

.....

.....

.....

14) إلى جانب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات هل تعتمد على الأسلوب اليدوي؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم لماذا تعتمد عليه ؟

.....

.....

.....

15) هل تعتمد على شبكات نقل المعلومات في عملك ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم ما نوع الشبكة التي تستخدمها في عملك ؟

كسثرانات

لأنترانات

لأنترنت

16) فيما تستخدم الشبكة ؟

الإتصال بالعاملين داخل البلدية :

الإتصال بالعاملين خارج البلدية :

مراقبة العمل :

الحصول على المعلومات :

إستخراج الوثائق :

المحور الثالث : أداء الموارد البشرية في البلدية :

17) هل تقوم البلدية بتقييم أدائك ؟

م :

18) هل تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة ؟

م :

19) ما هي المدة التي يتم خلالها التقييم :

كل شهر كل 3 أشهر كل سنة

20) من المسؤول عن عملية التقييم ؟

- المسؤول المبا

- رئيس المصلح

- لجنة مختصة

21) فيما تستخدم البلدية نتائج التقييم ؟

العلاوات و المكافآت : تحديد الإحتيا التدريبية

22) هل إستفدت من دورات تدريبية :

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل كانت ؟

داخلية أو خارج

23) هل كانت محتويات التدريب مطابقة لمجال عملك ؟

نعم لا

24) هل تحسن أدائك بعد فترة التدريب ؟

نعم لا

25) هل إستفدت من التدريب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ؟

م : لا

إذا كانت الإجابة بنعم ؟ هل تحسن آداؤك بعد التدريب ؟

لا :

26) كيف كانت طبيعة التدريب ؟

يب نظري تدريب تم

27) هل إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في البلدية أدى إلى تحسين آدائها ووضع صورة جديدة لها ؟

لا :

28) هل إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في البلدية أدى إلى ؟

- إرتفاع مستوى الدقة في تقديم الخدمة

- إنخفاض نسبة الأخطاء في الأداء

-زيادة سرعة تقديم الخدمة

قائمة الأشكال والجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	جدول رقم (01) جنس أفراد العينة	01
64	جدول رقم (02) الفئات العمرية لعينة	02
64	جدول رقم (03) المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
65	جدول رقم (04) الخبرة المهنية لأفراد العينة	04
67	جدول رقم (05) وسائل الاتصال المستخدمة	05
67	جدول رقم (06) درجة استخدام شبكات نقل المعلومات	06
69	جدول رقم (07) استخدام شبكات نقل المعلومات حسب الفئة العمرية والمستوى التعليمي	07
70	جدول رقم (08) درجة استخدام الحاسوب في العمل	08
71	جدول رقم (09) درجة استخدام الحاسوب في العمل	09
71	الجدول رقم (10) استخدام الأسلوب اليدوي	10
73	جدول رقم (11) نسبة الخاضعين لتقييم الأداء	11
73	جدول رقم (12) يوضح الفترات التي يتم من خلالها تقييم الأداء	12
74	الجدول رقم (13) استخدام نتائج تقييم الأداء	13
75	جدول رقم (14) نسب المستفيدين وغير المستفيدين من التدريب	14
76	جدول رقم (15) توزيع عدد أفراد العينة الذين لم يستفيدوا من التدريب حسب الفئات العمرية والخبرة المهنية	15
77	جدول رقم (16) توزيع عدد أفراد العينة المستفيدين من التدريب حسب الفئات العمرية والخبرة المهنية	16
77	جدول رقم (17) طبيعة التدريب	17
78	جدول رقم (18) درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العمل	18
79	جدول رقم (19) المزايا	19

الصفحة	العنوان	الرقم
55	الشكل الرقم (01) الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير	01
63	الشكل الرقم (02) جنس أفراد العينة	02
64	الشكل رقم (03) الفئات العمرية لعينة الدراسة	03
65	الشكل رقم (04) المستوى التعليمي لأفراد العينة	04
66	الشكل رقم (05) الخبرة المهنية	05
67	الشكل رقم (06) وسائل الاتصال المستخدمة	06
68	الشكل رقم (07) درجة استخدام شبكات نقل المعلومات	07
69	الشكل رقم (08) استخدام شبكات نقل المعلومات حسب الفئة العمرية والمستوى التعليمي	08
70	الشكل رقم (09) درجة استخدام الحاسوب في العمل	09
71	الشكل رقم (10) درجة استخدام الحاسوب في العمل	10
72	الشكل رقم (11) استخدام الأسلوب اليدوي	11
73	الشكل رقم (12) نسبة الخاضعين لتقييم الأداء	12
74	الشكل رقم (13) يوضح الفترات التي يتم من خلالها تقييم الأداء	13
75	الشكل رقم (14) استخدام نتائج تقييم الأداء	14
75	الشكل رقم (15) نسب المستفيدين وغير المستفيدين من التدريب	15
78	الشكل رقم (16) طبيعة التدريب	16
79	الشكل رقم (17) تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العمل	17

المراجع

المراجع:

1. باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- المحاشمة براهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- إبراهيم السعيد مبروك ، تدريب وتقييم إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- أبو السعود أحمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
- 4- أبو بكر مصطفى محمد ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 5- البرنوطي سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- الدلاهمة سليمان مصطفى ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7- الدلاهمة سليمان مصطفى ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.
- 8- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكميلي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- السالمي عبد الرزاق ، تكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 11- الصيرفي عبد الفتاح ، التدريب الإداري المدبرون والمتدربون وأساليب التدريب. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- الطائي محمد عبد الحسن آل فرج ، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية وإدارة تكنولوجيا المعلومات. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 13- الطائي يوسف محمد حجيم ، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- الطيطي خضر مصباح إسماعيل ، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 15-العلي مزهر شعبان ، نظم المعلومات الادارية منظور تكنولوجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 16-العلي هيثم ، الإدارة بالحوافز التقدير والمكافآت. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17-العربي عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المؤسسة العصرية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
- 18-الكردى منال محمد ، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات. الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية.
- 19-القريني محمد قاسم ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 20-اللامي غسان قاسم داود ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
- 21-المقابلة محمد قاسم ، الإدارة المعلوماتية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22-بارني دران، المجتمع الشبكي. تر: أنور الجمعاوي، المركز العربي للأبحاث دراسة السياسات، بيروت، 2015.
- 23-بن عيشى عمار ، تقييم أداء أفراد العاملين. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 24-درة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها على البيئة العربية المعاصرة. عمان، الأردن، 2003.
- 25-هاشم كي محمود ، إدارة الموارد البشرية . ط 2، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت.
- 26-هوبكنز بريان ، جيمي ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. تر: خالد العامري، دار الفاروق للنشر، عمان، 2007.
- 27-حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 28-حسن راوية ، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- 29-حسن عبد العزيز على ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية. المؤسسة العصرية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- 30-حمودا خيضر كاضم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. دار الميصره للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 31-طه طارق ، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت. الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2007.

- 32- ياسين سعد غالب ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 33- ليث عبد الله الفهوي، زياد كامل، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 34- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 35- مسلم عبد الله حسم ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 36- مسلم عبد الله حسن ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 37- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 38- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 39- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2010.
- 40- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الحديثة ، الإسكندرية، 2014.
- 41- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2000.
- 42- عساف عبد المعطي ، التدريب وتنمية الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 43- قندلجي عامر إبراهيم ، الجنابي علاء الدين عبد القادر ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 44- قندلجي عامر ابراهيم ، إيمان السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

ثانيا: الدوريات (الجرائد و المجلات)

- 1- الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، 2009.
- 2- حسين يسرى محمد، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية(دراسة تطبيقية في فندق السيدير)". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85 الصادر في 2010.
- 3- مزهودة عبد المالك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001 .

4-صبيان إيمان، بوشرفي عائشة ، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سوامين للإنتاج والنسج". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد 09، 2016.

ثالثا: الدراسات والمواد غير المنشورة

1-الحبشي سمير عبد الله قاسم، "الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم". (بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2008.

2-العتيبي عزيزة عبد الرحمان ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية)". الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

3- العلمي حسين، " دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة) دراسة مقارنة بين ماليزيا تونس والجزائر)".(مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012، 2013.

4-الهزام محمد، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الاشارة الى المؤسسة الجزائرية". (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016 .

5-بلقيدوم صباح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية". (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير).قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، 2013.

6-بوحسان سارة كنزة، "الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي Mobilis و Nedjma) قسنطينة)". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011 ، 2012.

7-بوسمغون ابراهيم، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف(أرشيف ولاية قسنطينة نموذجاً)". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات)، قسم علوم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2009.

8-بولعويادات حورية، " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة ميدانية بمؤسسة فرع تسيير شركة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة)". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الاتصال وعلاقات العامة) ، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008.

9-جباس خالد، "فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر اقتصاد وتسيير البترول)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2013، 2014.

10- زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، 2013.

11- طويهي فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء تيارت)". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال)، قسم علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، 2015.

12- يوسف يوسف محمد، "واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

13- كهينة عمارة، "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD وحدة الاخضرية)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية)، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2015.

14- محجوبي أسامة، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة)". (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، 2014.

15- عبد القادر الداودي صالح، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، 2012.

16- خديجة ايناس بوركوة، بوعشيشة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعالية الادارة المحلية في الجزائر". (مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة جماعات محلية)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة جيجل، 2016، 2017.

17- غربي نوال، "أثر القيادة على أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الامدادات تقوت)". (مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013، 2012.

رابعاً: المقالات المنشورة في المواقع الالكترونية

1- المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية، "تكنولوجيا المعلومات المفهوم والأدوات". على الموقع:

- 1- <https://alhadidi.files.wordpress.com/2013/03//mfhom.pdf>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/20، على الساعة: 12:30.
- 2- الطيب الداودي، حمزة بعلی، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لادارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة". ص 05، على الموقع: https://dSPACE.unire-biskra.dz:8080/js_puir/bitstream، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/08، على الساعة: 11:30.
- 3- أسماء قرشوش، نورة قنيفة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بين المعطى الواقعي والمنظر علميا". على الموقع: <http://manifest.unire-ouargla.dz/index.php>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/13، على الساعة: 11:05.
- 4- بسيم مسالمة، "تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". على موقع: <http://mawdoo3.com/25AA>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/14، على الساعة: 16:32.
- 5- حميدة هوام، وبديعة ماضي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". على الموقع: <http://www.scribl.com/mobile/>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/02، على الساعة: 11:14.
- 6- ميسوم بودلال، "ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهميتها الاقتصادية". على الموقع: url.com/ar/spécialistes/p/، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/24، على الساعة: 21:30.
- 6- ماجد السقا، "التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية". على الموقع: www.indiscussion.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/10، على الساعة: 14:50.
- 7- سارة نبيل، "مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية". على الموقع: www.libraro.wquaza.edu.ps/thésis، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/24، على الساعة: 12:53.
- 8- سوسن شاكر محمد، "أهمية تقييم الأداء ومجالات إستخدامه". من الموقع: www.m.alhewar.org/s.asp%3fard، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/20، على الساعة: 13:09.
- 9- شرح تفصيلي لطرق التقييم المختلفة، من الموقع: www.arab.ahe.co.uk/b/humin-resources، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/15، على الساعة: 12:25.

خامسا: المقابلات:

- 1-مقابلة مع مدير التنظيم والشؤون العامة، فيفري 2018.
- 2-مقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل بتاريخ 03 مارس 2018 على الساعة 9:30.
- 3-مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية، 04 أفريل 2018، على الساعة 11:00.
- 4-مقابلة مع رئيس مكتب الانتخابات، 03 ماي 2018، على الساعة: 15:00.
- 5-مقابلة مع مهندس الاعلام الآلي المكلف بقاعدة البيانات، 22 مارس 2018، على الساعة: 09:00.

2. باللغة الأجنبية: الإنكليزية و الفرنسية

1-livres:

1- kettani Driss et Bernard Moulin, **le gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement**. centre de recherche pour le développement international, Canada,2014 .

2-periodicals /working papers:

1-Abdallah Thierno, "**GRH: un processeur de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris impacts des technologie de l'information et de la communication**". (pour l'obtention de grade de doctorat en science des gestion), Université François Rabelais de tours, 2012.

2- 3-Hanane Benmedakhene, "**Apporte des technologies de l'information et de la communication TIC a la gestion des ressources humaines (cas pratique d'E-GRH dans la région transporta centre RTC sonatrach)**". (pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion), départements des sciences de gestion, université de Bejaia, 2016.

3-Marie Despres lonnet, **typologie des systèmes d'information : le travail collaboratif**. Universite de lili. 2007,2008.

4-Tahar Saim, "**l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH),au de la région transport ouest(RTC) SONATRACH**". (mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister en management d'entreprises, école doctorale d'économie et de management, 2013.

3-Sites web

1- Patrice Flichy, "**du reseau ARPANET a internet**". le regard sur l'actualité, N= 327 . [https : www.ladocumentation française.fr,10/03/2018,12 :30](https://www.ladocumentation française.fr,10/03/2018,12 :30).

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
أ.....	المقدمة.....
7.....	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
8.....	المبحث الأول: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
8.....	المطلب الأول: خلفية تاريخية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
11.....	المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
16.....	المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
18.....	المبحث الثاني: شبكات تكنولوجيا المعلومات.....
18.....	المطلب الأول: الشبكة العالمية انترنت Internet.....
22.....	المطلب الثاني: الانترانات Intranet.....
24.....	المطلب الثالث: شبكة الإكسترانات Esctranet.....
25.....	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية وحتمية التكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
25.....	المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية.....
29.....	المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.....
34.....	الفصل الثاني: أداء المورد البشري في المنظمة.....
35.....	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري.....
35.....	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري.....
36.....	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء المورد البشري.....
37.....	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.....
37.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
39.....	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء.....
41.....	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.....
45.....	المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء.....
45.....	المطلب الأول: التدريب.....
47.....	المطلب الثاني: أنظمة حوافز الموارد البشرية في المنظمات.....

قائمة المحتويات

53.....	الفصل الثالث: توظيف المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لبلدية الطاهير
54.....	المبحث الأول: لمحة عن بلدية الطاهير
54.....	المطلب الأول: بلدية الطاهير: خلفية تاريخية
55.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير
57.....	المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير
57.....	المطلب الأول: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير
59.....	المطلب الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البلدية
63.....	المبحث الثالث: قياس فعالية أداء المورد البشري في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير
63.....	المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة
66.....	المطلب الثاني: درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
73.....	المطلب الثالث: انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في بلدية الطاهير
83.....	خاتمة
84.....	ملاحق
104.....	قائمة الجداول
105.....	قائمة الأشكال
107.....	المراجع
115.....	قائمة المحتويات
117.....	ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

تهدف الدراسة إلى البحث في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في بلدية الطاهير بالاعتماد على منهج دراسة الحالة واستمارة استبيان ومجموعة من المقابلات مع مدراء ورؤساء المصالح بالبلدية والملاحظة المباشرة، شملت الدراسة 202 موظف ببلدية الطاهير من أصل 471 بنسبة 43.88 %، وبعد تفريغ نتائج الاستبيان تحصلنا على النتائج التالية:

-تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية الطاهير تستخدم بدرجات متفاوتة على مستوى مختلف مصالحها، الأمر الذي أدى إلى تفاوت درجة تأثيرها على أداء المورد البشري بها.

-وجود علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث أثبتت النتائج أن هناك تحسن في أداء الموظفين الذين تم إخضاعهم لدورات تدريبية.

Résumé de l'étude:

L'étude a pour objet de recherché dans l'impact de l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication sur la performance de ressource humaine dans la commune de Taher, en sa basant que la méthode d'étude de cas, et le formulaire de sondage, en plus de quelques entretiens avec les directeurs et chefs de services de la commune et l'observation directe.

L'étude a touché 202 fonctionnaires de la commune d'un ensemble de 471, soit à un taux de 43.88%.

Après avoir vidé les résultats du sondage, nous sommes parvenus aus résultats suivants :

-Le degré d'utilisation de la technologie de l'information et de la communication dans la commune de Taher varie de service en service, ce qui conduit à la variation du degré de son impact sur la performance de la ressource humaine.

-L'existence d'une relation étroite entre la formation sur l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication où les résultats ont confirmé une amélioration de la performance des fonctionnaires qui ont subi des sessions de formation.