



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأداء الموارد البشرية

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية على عينة من موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM  
بتيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة:

- د. بوشلاغم زينب

من إعداد:

- سقار ليندة

- سباق أمينة

السنة الجامعية: 2024/2023

## شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله عز وجل على نعمه التي تعد ولا تحصى، والذي وفقنا لإنهاء هذا العمل،  
وصلى الله وسلم على نبيه المصطفى محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنتي بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة  
"**زينب بوشلاغم**" التي رافقتنا طيلة هذه الدراسة وأمدتنا بالمعلومات وتوجيهاتها العلمية  
التي لاتقدر بثمن، و على صبرها معنا في النصح والإرشاد رغم انشغالها بأعمالها راجين  
من الله عز وجل أن يسعدها ويرزقها ويجزيها كل خير.

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية كما نتوجه بخالص الشكر إلى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

ومسك الختام، الشكر والتقدير للأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا  
بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه المذكرة.

أمينة

ليندة



## الإهداء

أختم بحث تخرجي بعون الله وحفظه  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع  
إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقنتني من نبع حنانها وعطفها الفياض، إلى من  
كانت دعاؤها عني سر نجاحي "**أمي الغالية**" حفظها الله  
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أمانه، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات  
جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى  
"**أبي العزيز**" أطال الله في عمره  
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي وكانوا عونًا لي في هذه الرحلة "**إخوتي**  
**الأعزاء**" حفظهم الله.  
إلى بسمة الحياة، نبع الأمل الذي يفيض على قلبي بالتفاؤل دوماً "**أختي الحبيبة**"  
كما أهدى ثمرة جهدي لمن كان لها الدور الكبير في مساعدتي لأستاذتي الكريمة الدكتورة  
"**زينب بوشلاغم**" حفظها الله.  
وأخيرًا إلى من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة  
الله ان يجزي الجميع خير الجزاء في الديننا والآخرة

أمينة



## الإهداء

لحظة طالما إنتظرتها

سهرت، تعبت، إجتهدت، لأصل لها...

إنها لحظة تخرجي.

إلى أحق الناس بصحبتني إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى منبع الحب والحنان  
"أمي الغالية" بارك الله في عمرها.

إلى الذي سيرني على حب الرسول إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل  
تربيتي، إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى من أحمل لقلبه بكل فخر واعتزاز  
"أبي رحمه الله"

إلى من يصنعون أفراحي ويقاسمونني أحزاني، "أفراد العائلة" الكريمة كل بإسمه  
إلى جميع الزملاء في كل أطوار الدراسة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة أو رفع يديه ودعا لي  
بإخلاص

إلى كل من علمني حرفا، أساتذتي الموقرين جزاهم الله عني خير الجزاء

إلى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

ليندة



## فهرس المحتويات:

الشكر والتقدير

الاهداء

ملخص الدراسة

مقدمة عامة

### الإطار المنهجي

03	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
04	الفرضيات
05	أسباب اختيار الموضوع
06	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
07	منهج الدراسة
08	مجتمع البحث
08	عينة الدراسة
09	أدوات جمع البيانات
12	تحديد المفاهيم والمصطلحات
15	الدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### الفصل الأول : تكنولوجيا المعلومات والإتصال

20	تمهيد
21	المبحث الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

- 25.....المبحث الثاني: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- 27.....المبحث الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- 31.....المبحث الرابع : خصائص تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- 32.....المبحث الخامس: تحديات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- 33.....المبحث السادس: أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- 34.....المبحث السابع: إيجابيات و سلبيات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- 36..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

- 38 ..... تمهيد
- 39.....المبحث الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
- 40.....المبحث الثاني : عناصر أداء الموارد البشرية
- 41.....المبحث الثالث: مجالات أداء الموارد البشرية
- 42.....المبحث الرابع: محددات أداء الموارد البشرية
- 44.....المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
- 45.....المبحث السادس: مفهوم وأهداف أداء الموارد البشرية
- 49.....المبحث السابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
- 51..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بأداء الموارد البشرية

- 52.....تمهيد
- 53.....المبحث الأول: أثر توظيف الأجهزة و المعدات على أداء الموارد البشرية
- 53.....المبحث الثاني : أثر التحكم في البرمجيات على أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أثر التحكم في قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية . 54.....

المبحث الرابع : أثر إستخدام شبكات الإتصال على أداء الموارد البشرية. 54.....

المبحث الخامس : المعوقات التي تحد من مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الأداء

البشري . 56.....

57..... خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: النظريات المفسرة للدراسة

58..... تمهيد

59..... المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

67 ..... المبحث الثاني : النظريات النيوكلاسيكية

73..... المبحث الثالث : النظريات الحديثة

80..... خلاصة الفصل

#### الإطار التطبيقي

82..... التعرف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

84..... التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

142..... التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

157..... دراسة علاقات الارتباط (الاختبار الإحصائي للفرضيات)

161..... مناقشة نتائج الدراسة

166..... خلاصة الدراسة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## فهرس الجداول :

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
10	جدول يوضح صدق وثبات ألفا كرونباخ	01
22	جدول يوضح العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي	02
85	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
86	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
87	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
89	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	06
90	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	07
92	تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	08
94	تملك مؤسستي بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيداً	09
96	تستخدم مؤسستي في تكنولوجيا المعلومات انجاز أعمالها المختلفة	10
97	يوجد في مؤسستي موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء	11
99	تعمل مؤسستي على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة والإدارة العامة اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات	12
101	ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها	13
103	ساعدت تكنولوجيا المعلومات مؤسستي على تحسين عملية اتخاذ القرارات	14
105	توفر المؤسسة التي أعمل بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل	15
107	تخطط المؤسسة التي أعمل بها إلى تعميم استخدام تكنولوجيا على مستوى إدارتها	16
109	لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل	17
111	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	18
113	أقوم بأداء عملي بطريقة جيدة وصحيحة	19
115	أقوم بأداء الأعمال الموكلة في وقتها دون تأخر	20
117	أعمل دائماً على تطوير أدائي في العمل	21
119	لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي	22
121	تقدم المؤسسة التي أعمل بها باستمرار التحفيزات الملائمة	23
123	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	24
125	ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة	25
127	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	26

129	تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد النقائص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات	27
131	تعمل مؤسستي في تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات	28
133	تحرص مؤسستي على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	29
135	تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات	30
137	ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التعبير عن أفكار جديدة بثقة	31
139	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة التي أعمل بها وإشراكهم في اتخاذ القرار	32
142	جدول يوضح علاقة متغير الجنس بمدى استخدام مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في انجاز أعمالها المختلفة	33
144	جدول يوضح علاقة المستوى بمدى قدرة الافراد على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل	34
146	جدول يوضح علاقة متغير المنصب بمدى المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي	35
148	جدول يوضح العلاقة بين متغير الاقدمية والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها.	36
150	جدول يوضح العلاقة بين متغير السن ومدى تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	37
152	جدول يوضح العلاقة بين متغير لجنس بمدى توفر المؤسسة التي أعمل بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل	38
154	جدول يوضح العلاقة بين متغير السن بمدى حرص مؤسستي على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	39
157	جدول يوضح علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة	40
158	جدول يمثل ارتباط متغير الاقدمية بأداء الموارد البشرية في المؤسسة	41
159	جدول يمثل ارتباط متغير المنصب بأداء الموارد البشرية في المؤسسة	42
160	جدول يمثل الارتباط بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية	43

## فهرس الاشكال:

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
22	شكل يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	01
71	شكل يوضح هرم الحاجات لمارسلو	02
85	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
86	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
88	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
89	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	06
91	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	07
92	شكل يمثل توزيع سؤال تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	08
94	شكل يمثل توزيع سؤال تملك مؤسستي بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيداً	09
96	شكل يمثل توزيع سؤال تستخدم مؤسستي في تكنولوجيا المعلومات انجاز أعمالها المختلفة	10
98	شكل يمثل توزيع سؤال يوجد في مؤسستي موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء	11
100	شكل يمثل توزيع سؤال تعمل مؤسستي على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة والإدارة العامة اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات	12
102	شكل يمثل توزيع سؤال ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها	13
104	شكل يمثل توزيع سؤال ساعدت تكنولوجيا المعلومات مؤسستي على تحسين عملية اتخاذ القرارات	14
106	شكل يمثل توزيع سؤال توفر المؤسسة التي أعمل بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل	15
108	شكل يمثل توزيع سؤال تخطط المؤسسة التي أعمل بها إلى تعميم استخدام تكنولوجيا على مستوى إدارتها	16
110	شكل يمثل توزيع سؤال لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل	17
112	شكل يمثل توزيع سؤال لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	18
114	شكل يمثل توزيع سؤال أقوم بأداء عملي بطريقة جيدة وصحيحة	19
116	شكل يمثل توزيع سؤال أقوم بأداء الأعمال الموكلة في وقتها دون تأخر	20
118	شكل يمثل توزيع سؤال أعمل دائماً على تطوير أدائي في العمل	21
120	شكل يمثل توزيع سؤال لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي	22

122	شكل يمثل توزيع سؤال تقدم المؤسسة التي أعمل بها باستمرار التحفيزات الملائمة	23
124	شكل يمثل توزيع سؤال أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	24
126	شكل يمثل توزيع سؤال ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة	25
128	شكل يمثل توزيع سؤال تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	26
130	شكل يمثل توزيع سؤال تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد النقائص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات	27
132	شكل يمثل توزيع سؤال تعمل مؤسستي في تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات	28
134	شكل يمثل توزيع سؤال تحرص مؤسستي على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	29
136	شكل يمثل توزيع سؤال تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات	30
138	شكل يمثل توزيع سؤال ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التعبير عن أفكارى الجديدة بثقة	31
140	شكل يمثل توزيع سؤال يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة التي أعمل بها وإشراكهم في اتخاذ القرار	32

## ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع "استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة مسحية على عينة من موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتزي وزو"، نظرا للدور الرئيسي الذي تلعبه التكنولوجيا المعلومات في خلق جو ملائم في بيئة العمل والذي يشكل دافعا لتحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي كونه الأنسب لموضوع دراستنا، وأنه يقوم على مسح مجموع آراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM- بتزي وزو، أما بالنسبة للعينة فتمثل عددها في 60 مفردة من أصل 200 عاملا في المؤسسة. تم استخدام الاستمارة كأداة الأساسية لجمع البيانات باعتبارها الأنسب لموضوعنا بالإضافة إلى الملاحظة كأداة ثانوية، وبعد ضبط الموضوع منهجيا وإحاطته نظريا، قمنا بالعمل التطبيقي الذي تجسد في المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخراج الجداول البسيطة والمركبة وكذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا فيها في البداية وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية Eniem تدرك هذه الأهمية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.
- هناك علاقة قوية بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية Eniem إلى العمل على تحسين أداء الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأمثل.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات- الأداء- الموارد البشرية- المؤسسة.

## Résumé :

Cette étude visait à déterminer l'étendue de l'impact de l'utilisation des technologies de l'information dans l'amélioration de la performance des ressources humaines à l'Institution Nationale des Industries Électriques Domestiques (ENIEM) - Tizi Ouzou. En s'appuyant sur la méthode d'enquête, l'étude a porté sur 60 travailleurs. Sur 200 travailleurs de l'institution, en répondant à un questionnaire comme premier outil de collecte de données, et nous avons traité des statistiques basées sur le programme Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

L'étude a abouti aux résultats suivants :

-Il existe une relation entre l'utilisation des technologies de l'information et la performance des ressources humaines, ce qui confirme que l'Entreprise nationale des industries électriques domestiques (ENIEM) reconnaît cette importance pour améliorer et développer la performance des ressources humaines.

-Il existe une relation étroite entre la communication utilisant les technologies de l'information et l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'organisation.

-La Corporation nationale des industries électriques domestiques (ENIEM) cherche à améliorer la performance des ressources humaines en utilisant de manière optimale les technologies de l'information.

**Mots clés** : technologies de l'information - performance - ressources humaines – organisation.

يعيش العالم اليوم واقعا جديدا ومختلفا فقد أصبح يفكر ويعمل بشكل جديد ومنظم، هذا بعدما شهد تغييرات متلاحقة، وعاش تحولات جذرية في ظل انهيار النظام الثنائي الدولي الذي كان يقوم على وجود ثلثين أو نظامين، وظهور نظام عالمي جديد يتضمن مفاهيم جديدة لم تكن موجودة من قبل متمثلة في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاهتمام بالتكنولوجيا وانتشار شبكة الأنترنت.

حيث أصبح العالم الذي نعيش فيه هو عالم المعلومات ومن يمتلك المعلومة هو من يمتلك القوة، لهذا أصبحت المعلومة متوفرة في أي وقت وأي مكان نظرا للتقدم التكنولوجي الذي شهده العالم، وقد سارت تكنولوجيا المعلومات بالتوازي مع تكنولوجيا الاتصال نظرا لكون النظام الرقمي الحديث قد جمع بينهما، وبناء على ذلك بدأ الاهتمام المفرط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل بها في شتى المجالات واليادين فلقد أدركت معظم المنظمات أن نجاحها مرتبط بقدرتها على التفاعل مع مثل هذه التكنولوجيات، ويرى معظم الباحثين أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى المنظمات سيكون له اثر إيجابي وكبير على فعالية وتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث لا يخفى على أحد ما يسهم به العنصر البشري إذا كان مدعما بالتكنولوجيا والتي تتيح وجود إجراءات لتطوير عملية الإدارة الإلكترونية الفعالة لتسيير شؤون العاملين من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية على مستوى عال يوفر المعلومات بشكل صحيح ودقيق بحيث يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتكون عاملا مساعدا للعنصر البشري لتأدية العمل بكفاءة.

وبهذا الصدد نذكر أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية استفادت من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان التسيير والتنظيم الإداري حيث أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغييرات نسبية، ولهذا سنحاول في هذه دراسة الواقع الفعلي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وقد تم تقسيم الدراسة إلى :

**الاطار المنهجي:** الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وعرض أسباب اختيار الموضوع واهدافها والدارسات السابقة التي سبق وتناولت الموضوع، وتحديد مفاهيم الدراسة.

أما **الاطار النظري** فينقسم إلى:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال عرض التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والبنية التحتية لها، وأهميتها ومجالات استخدامها، وخصائصها وأسباب التسارع والتوجه نحو تكنولوجيا المعلومات ومزاياها وعيوبها.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه أداء الموارد البشرية، حيث تطرقنا إلى أهمية الأداء، عناصره ومحدداته ، العوامل المؤثرة ،وتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه علاقة تكنولوجيا المعلومات والإتصال بأداء الموارد البشرية من حيث أثر التحكم في البرمجيات، إستخدام الأجهزة و المعدات، التحكم في قواعد البيانات، و شبكات الإتصال .

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه النظريات المفسرة للدراسة،في ظل فهم السلوك الإنشائي و تحليل و تفسير الظواهر التنظيمية .

**أما الاطار التطبيقي:** تطرقنا فيه إلى التعرّسف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو، التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة ،كذلك دراسة علاقة الارتباط (اختبار صحة الفرضيات) ،مناقشة نتائج الدراسة ، خلاصتها و مقترحاتها.

# الإطار المنهجي

## مقدمة

يعيش العالم اليوم واقعا جديدا ومختلفا فقد أصبح يفكر ويعمل بشكل جديد ومنظم، هذا بعدما شهد تغييرات متلاحقة، وعاش تحولات جذرية في ظل انهيار النظام الثنائي الدولي الذي كان يقوم على وجود ثلثين أو نظامين، وظهور نظام عالمي جديد يتضمن مفاهيم جديدة لم تكن موجودة من قبل متمثلة في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاهتمام بالتكنولوجيا وانتشار شبكة الأنترنت.

حيث أصبح العالم الذي نعيش فيه هو عالم المعلومات ومن يمتلك المعلومة هو من يمتلك القوة، لهذا أصبحت المعلومة متوفرة في أي وقت وأي مكان نظرا للتقدم التكنولوجي الذي شهده العالم، وقد سارت تكنولوجيا المعلومات بالتوازي مع تكنولوجيا الاتصال نظرا لكون النظام الرقمي الحديث قد جمع بينهما، وبناء على ذلك بدأ الاهتمام المفرط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل بها في شتى المجالات والميادين فلقد أدركت معظم المنظمات أن نجاحها مرتبط بقدرتها على التفاعل مع مثل هذه التكنولوجيات، ويرى معظم الباحثين أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى المنظمات سيكون له اثر إيجابي وكبير على فعالية وتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث لا يخفى على أحد ما يسهم به العنصر البشري إذا كان مدعما بالتكنولوجيا والتي تتيح وجود إجراءات لتطوير عملية الإدارة الإلكترونية الفعالة لتسيير شؤون العاملين من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية على مستوى عال يوفر المعلومات بشكل صحيح ودقيق بحيث يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتكون عاملا مساعدا للعنصر البشري لتأدية العمل بكفاءة.

وبهذا الصدد نذكر أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية استفادت من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان التسيير والتنظيم الإداري حيث أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغييرات نسبية، ولهذا سنحاول في هذه دراسة الواقع الفعلي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وقد تم تقسيم الدراسة إلى :

**الاطار المنهجي:** الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وعرض أسباب اختيار الموضوع واهدافها والدارسات السابقة التي سبق وتناولت الموضوع، وتحديد مفاهيم الدراسة.

أما الاطار النظري فينقسم إلى :

**الفصل الأول:** تناولنا فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال عرض التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والبنية التحتية لها، وأهميتها ومجالات استخدامها، وخصائصها وأسباب التسارع والتوجه نحو تكنولوجيا المعلومات ومزاياها وعيوبها.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه أداء الموارد البشرية، حيث تطرقنا إلى أهمية الأداء، عناصره ومحدداته العوامل المؤثرة، وتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأداء الموارد البشرية من حيث أثر التحكم في البرمجيات، استخدام الأجهزة و المعدات، التحكم في قواعد البيانات، و شبكات الإتصال .

**الفصل الرابع:**تناولنا فيه النظريات المفسرة للدراسة، في ظلفهم السلوك الإنشائي و تحليل و تفسير الظواهر التنظيمية .

أما الاطار التطبيقي: تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة، كذلك دراسة علاقة الارتباط (اختبار صحة الفرضيات) ،مناقشة نتائج الدراسة ، خلاصتها و مقترحاتها.

# الإطار المنهجي

### الإشكالية:

يمكننا أن نعتبر المعلومة القلب النابض لكل نشاط يؤديه الفرد بثتى المجالات في حياتنا المعاصرة والدعامة الأساسية لصنع القرار أيضا على جميع الأصعدة، إذ شهدت تكنولوجيا المعلومات مؤخرا تطورا هائلا وانتشارا واسعا على الصعيد العالمي هذا ما دفع المؤسسات إلى الاعتماد عليها في شتى مهامها ووظائفها لما لها من دور إيجابي في تسريع مختلف العمليات وأدائها بأكثر دقة وكفاءة بالإضافة إلى التحكم الجيد في المعلومات عن طريق جمع وتخزين البيانات وسرعة إحضارها وعرضها بطرق أكثر تفصيلا ومواءمة. فقد ساهمت هذه التكنولوجيا في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة، وجعلت العالم على الرغم من اتساع رقعته الجغرافية قرية صغيرة، لذلك أصبح لها أهمية ودور في المؤسسة بشكل عام وفي تحسين أداء المورد البشري بشكل خاص حيث أصبحت جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة المعاصرة، وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للمعلومة بما ينتج عنها من سرعة تأدية المهام وتوفير الوقت، ورفع كميات الإنتاج وبالتالي تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.

يعتبر أداء الموارد البشرية عموداً أساسيا في هيكل أي منظمة، فهو الذي يضمن الاستمرارية والوصول إلى تحقيق الأهداف، فلا يمكن تصور مؤسسة ناجحة ومتقدمة تعمل بفعالية ما لم تكن قد اهتمت بتكوين موظفيها ومن هنا ازداد اهتمام المؤسسات بتحسين مستوى الأداء لدى موظفيها فالأداء الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري يبذله الفرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة سلفا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور ظروف المؤسسات بسبب تغير عوامل بيئتها، ويعتبر أيضا من المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المؤسسة.

ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي التي تعمل على استقطاب واختيار المورد البشري القادر على تولي مسؤولية القيادة، كما أن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بمواردها البشرية وتلبية رغباتهم وحاجاتهم، وتأهيلهم لإثبات جدارتهم وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم بإيجابية وكفاءة، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملا حاسما في تطوير أداء الموارد البشرية ومصدرا للتنافسية والقوة لتحقيق النجاح، لما لها من دور مهم في إيجاد السياسات والاستراتيجيات الناجحة والتي تؤدي إلى امتلاك المنظمات لموارد بشرية مؤهلة تستطيع القيام بأعباء العمل في شتى المجالات.

ومن خلال ما سبق سنحاول أن نقف ميدانيا على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة ألا وهما تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بأداء الموارد البشرية ومعرفة الأثر الذي يخلقه استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

واستناداً إلى ما ذكر فإن السؤال المركزي لدراستنا يتمثل في:

كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟

ومن هذا السؤال يمكن صياغة تساؤلات فرعية والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

- ماذا تعني تكنولوجيا المعلومات؟ وما هو أداء الموارد البشرية؟

- فيما تتجلى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

- هل هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية؟

### 2- الفرضيات:

تمثلت فرضيات هذه الدراسة في:

ف1: هناك علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

ف2: هناك علاقة بين الأقدمية المهنية وأداء الوارد البشرية في المؤسسة.

ف3: هناك علاقة بين المنصب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

ف4: هناك علاقة بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

#### • الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع لان تكنولوجيا المعلومات هي أهم ما جاء في العصر الحديث مما أحدث تغيير إيجابي داخل المؤسسات.
- موضوع جدير بالبحث إذ يتناول موارد ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة " تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية".
- أن الموضوع يعتبر من المواضيع الراهنة سواء ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات أو الموارد البشرية.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة، نظرا لإمكانية الوصول على المعلومات من خلال المصادر والمراجع.

#### • الأسباب الذاتية (الشخصية):

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع، والميول الذاتي لتكنولوجيا المعلومات واستعمالاتها.
- رغبتنا الشخصية في التعرف على موضوع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة نظرا لاستعمالها الواسع في جل المؤسسات.
- محاولة إثراء المكتبة في مجال التقنيات الحديثة للمعلوماتية.
- روح الفضول في اكتشاف أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة في البحث والاضطلاع على المواضيع العصرية ومحاولة إثراء مكتبة الكلية بها.

### 4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، من خلال الإشارة إلى كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات والتعرف على حقيقة علاقة أداء الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات.

- التعرف على مدى التركيز على استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة من خلال تشخيص الوسائل التكنولوجية المستعملة من جهة، ومحاولة معرفة ما يجري ميدانياً من جهة أخرى، وفي الوقت نفسه سنحاول تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسة وتعزيز مستوى تطبيق والانتفاع من مزايا تكنولوجيا المعلومات.

- قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بولاية تيزي وزو.

- توضيح أهمية تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة بصفة عامة وعلى أداء الموارد البشرية بصفة خاصة.

### 5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في رفع أداء وتفعيل العلاقة بين أفراد المؤسسة ودورها في القضاء على مختلف العوائق التي تعرقل سيرورة المعلومة بالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

- أن يكون إضافة جديدة ومساهمة في إثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثته تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، ونتائجها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمؤسسات.

- وهناك أهمية بالغة في الوقت الراهن لهذا الموضوع، بالنظر إلى المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات من مسابرة وتتبع المؤسسة للتطورات التكنولوجية في تعزيز القدرات التحوطية للمؤسسة.

- التدريب والتعود على القيام بالبحوث العلمية الميدانية وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث العلمي.

### 6- منهج الدراسة

عند البدء بدراسة موضوع ما يجب اتباع مجموعة من الطرق والأساليب الدقيقة، فالباحث يقوم باختيار منهج ملائم وفق دراسته من أجل الحصول إلى النتائج المرجوة، حيث أن لكل منهج منهجيته الخاصة به.

ولقد قدمت العديد من التعاريف عنه منها:

- يعرفه محمد بدوي بأنه: "مجموعة من القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (أنجرس، 2006، ص298).

- يعرف أيضا على أنه: "الطريقة المتبعة لتقصي الحقائق وإدراك المعارف، أو هو الصيغة أو الأسلوب المتبع في ترتيب الأفكار وعقلنة الفرضيات وإخضاعها للامتحان والتحليل بما يتضمن التوصل إلى نتائج معرفة جديدة." (العرباوي، 2020، ص8).

- هو أيضا: " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها." (عبد السلام، 2020، ص10).

نظرا لطبيعة الدراسة والاهداف المسطرة في الكشف تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية وكذا اختبار فرضيات الدراسة، اعتمدنا المنهج المسحي باعتباره الأنسب لموضوعنا

### تعريف المنهج المسحي:

يعرف على أنه: "واحد من الطرق الهامة في البحوث الوصفية التي تهتم بدراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، عبر جمع الحقائق العلمية واستخلاص النتائج ومعالجة الاختلافات واكتشاف العلاقات بين مختلف الظواهر في المجتمع من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات". (غازي، 2014، ص42).

هو أيضا "عبارة عملية تحليلية لجميع القضايا الحيوية، إذ بفضلها يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع الذي ترغب في دراسته والتعرف على الجوانب التي لها حاجة إلى تغيير وتقييم شامل، فهو في مجمله أداة لتوضيح الطبيعة الحقيقية للمشكلة أو الأوضاع الاجتماعية". (بوحوش، د س، ص29-30).

### 7- مجتمع البحث:

يقصد مجتمع البحث الافراد الذي ستجرى عليهم الدراسة، أي كل العناصر المراد دارستها (بوحوش، 1989، ص160).

يتمثل مجتمع بحثنا في عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية أونيام ENIEM ، وقد اخترنا وحدة التبريد لنطبق عليها هذه الدراسة.

### 8- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار وتحديد العينة الممثلة لمجتمع البحث خطوة أساسية في البحث العلمي وتعرف العينة بأنها: " كلمة مشتقة من الفعل عين، الذي يفيد في اللغة العربية معنى اختيار الشيء، وبذلك فإن العينة هي ما تم اختياره من هذا الشيء، وفي البحث العلمي فإن العينة تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة لتمثل بمجتمع البحث تمثيلا علميا سليما" (بن مرسلي، 2010، ص170).

والعينة التي اخترناها من اجل دارستها والتي أرينا أنها مناسبة لموضوعنا هي العينة العشوائية البسيطة، والتي تعرف بأنها: " تعني أن الباحث يختار عينة الدراسة، أي ان تكون ممثلة لمجتمع الدراسة. و يتم ذلك من حيث إعطاء كل فرد أو وحدة من عينة الدراسة رقما، ومن يتم استخدام قائمة الأرقام الموجودة في معظم كتب الإحصاء لاختيار الافراد أو الوحدات، ويمكن أن يتم الاختيار أيضا باستخدام الكمبيوتر أو اليانصيب (Lotterymethod) (الضامن، 2007، ص170)

حجم العينة: قمنا بتحديد حجم العينة ب 60 موظف وفي الأخير استرجعنا كل الاستثمارات.

### 9- أدوات جمع البيانات:

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه، ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات. تعرف أدوات جمع البيانات بأنها " الأساليب والقواعد المنهجية التي يتبعها الباحث لغرض تفسير الظواهر للوصول إلى حقائق معينة، إذا أن أي دراسة منهجية لا يمكنها الاستغناء عن هذه الأدوات حيث أنها تحتم توظيف مثل هذه الأدوات لغرض تفسير وتحليل المشكلة من ثم الوصول إلى حقائق معينة. (إقدورة، 2005، ص11).

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان (الاستمارة) لجمع البيانات باعتبارها الأنسب لموضوعنا من أجل جمع المعلومات حول العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية من خلال موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو.

### الإستبيان:

يعتبر الإستبيان إحدى أدوات البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم ودوافعهم ومعتقداتهم.

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز بها الإستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث (عبيدان وآخرون، 1999).

يعرف أيضا على أنه: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها". (النجار وآخرون، 2008، ص58)

وللاستبيان عدة أنواع منها:

#### أ- الإستبيان المغلق:

ويطلب في هذا النوع من المبحوث إختيار الإجابة من مجموعة من الإجابات مثل: نعم /لا /أحيانا /دائما /كثيرا /قليلا نادرا/ ... إلخ.

#### ب- الإستبيان المفتوح:

وهو الإستبيان الذي يترك فيها للمبحوث حرية التعبير عن آرائه مما يساعد الباحث على التعرف على الأسباب والعوامل والدوافع التي تؤثر في الآراء والحقائق لدى المبحوث.

قمنا ببناء الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة درجات موافق، موافق بشدة، محايد، معارض، معارض بشدة. وقد تكونت استمارتنا من 25 سؤالا موزع على المحاور التالية:

- **البيانات الشخصية** (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، منصب العمل).

- **المحور الأول:** يضم أسئلة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. تمحور أسئلته من 1 إلى 9.
- **المحور الثاني:** أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو. تمحور أسئلته من سؤال 10 إلى سؤال 17.
- **المحور الثالث:** علاقة تكنولوجيا المعلومات بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. تمثل أسئلته من 18 إلى 25.

### صدق وثبات الاستمارة المعتمدة:

#### الجدول رقم (1): يوضح قيم ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
المقاييس	0,87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

كما يوضح الجدول أعلاه فإن نسبة الصدق والثبات للمقياس المعتمد في هذه الدراسة كانت مرتفعة وهو ما يعطينا الفرصة للحصول على نتائج أكثر مصداقية ومقبولة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على الملاحظة كأداة الثانوية

#### تعريف الملاحظة:

هي نقطة البداية في أي دراسة علمية وذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل وعلى أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وظروف العمل وتعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، وتنفيذ جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الأفراد في بعض المواقف الواقعية (شفيق، 2011، ص120).

وتعد من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على البيانات التي تتعلق ببعض الحوادث والوقائع (بوحوش وآخرون، 1995، ص44).

وقد اعتمدت دراستنا على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً من ظروفها العادية دون إخضاعها للضغط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بقمة الدقة والتحلي بالموضوعية (دياب، 2003، ص3-5).

ومن خلال موضوع الدراسة اكتفينا بمعرفة الظروف المحيطة بالعمال ومشاهدة سلوكياتهم وكذا طريقة تعامل العمال مع بعضهم البعض فأثبتت بعض الملاحظات:

- ظروف عمل عادية.

- هناك جو من التفاهم والتعاون بين العمال وهناك إحترام متبادل.

- وجود لوائح تعليمية وتنظيمية داخل المؤسسة.

- وجود رقابة.

### 10- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

##### أ- مفهوم التكنولوجيا

لغة:

لفظ تكنولوجيا مصطلح يوناني الأصل وهي مشتقة من كلمين "Techno" وتعني تقنية أو فن وكلمة "Logos" تعني علم أو دراسة، وعلى هذا تشير التكنولوجيا إلى الدراسة الرشيدة للفنون.

يعرفها فاروق أبو زيد على أنها التطبيق العلمي للاكتشافات العلمية أو في تطبيق المعارف العلمية في الحياة العلمية (أبو زيد، 1998، ص45).

ويعرفها عبد الهاشمي بأنها الدراسة العلمية للفنون أو الصناعة وكذلك باعتبارها تطبيقاً للعلم، وهي العلم الذي يهتم بتحسين الآراء والممارسة والصيانة أثناء التطبيق العلمي (الهاشمي، 2012، ص44).

### اصطلاحاً:

التكنولوجيا تعرف أنها الأدوات والوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية حاجاته التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية ومراحلها التاريخية (حمدي، 2011، ص3).

وعرفها إبراهيم مذكور على أنها فن الإنتاج أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على المبادئ العلمية والمخترعات التي يستفيد منها الإنسان في تطوير المجهود الصناعي فتشمل مصادر القوة والعمليات الصناعية، وما يمكن أن يمكن ان يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، أي كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات (دليلو، 2010، ص19).

### أ- التعريف الإجرائي للتكنولوجيا:

هي مجموعة الخبرات والمعارف المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية المستخدمة في أداء الأنشطة والأعمال داخل المؤسسات بهدف إتباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

### ب- مفهوم المعلومات:

#### لغة:

عرفت لغويًا على أنها تعود على اللغة اللاتينية Information والتي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم في الفرنسية بصيغة المفرد Information للدلالة على المعلومة، وتستخدم الكلمة كمحتوى لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام.

أما في اللغة الإنجليزية، فهي النشاط الاتصالي أي يتضمن عملية مشاركة في المعنى من خلال نقل المعلومات معينة من طرف لآخر (المزاهرة، 2014، ص27-28).

### اصطلاحاً:

هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصاً وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (قنديجلي والجنابي، 2005، ص30).

وفي تعريف آخر تشير المعلومات إلى المعرفة التي تنتج عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على اتخاذ القرارات اللازمة لهم (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، ص8).

### التعريف الإجرائي للمعلومات:

تشير إلى نتائج عملية معالجة البيانات تمكن الإنسان من الوصول إلى أهدافه من خلال حصوله على المعلومات الضرورية يدويا أو حاسوبيا أو كلاهما معا.

### ت- تعريف تكنولوجيا المعلومات:

هي الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل وتوصيل المعلومات في كل أشكالها، وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا (مصباح، الطيبي، ص22-23).

وتعرف أيضا بأنها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها و تخزينها واسترجاعها.

وتعتبر من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات المحيطة بهم، واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات (العاني، 2009، ص32).

وهذا التعريف يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعمل تحسين الأداء عن القدرة على التحكم في التكنولوجيا ومواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية للتنظيم.

### - التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات:

هي استخدام التقنيات والأدوات بمختلف أشكالها في جمع وتخزين واسترجاع وتوصيل المعلومات بسرعة ودقة وهذا ما يساعد على اتخاذ القرار على حل المشاكل بشكل فعال.

### 2. مفهوم أداء الموارد البشرية:

#### أ- مفهوم الأداء:

##### لغة:

أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة (إدريس، المنهل، 2003، ص895). واللفظ (Performance) مشتق من اللفظ اللاتيني (Performance) والذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما (مزهودة، 2001، ص86).

##### اصطلاحا:

الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة طبقا لبرمج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة (حروش، 2013، ص200).

ويعرف أيضا بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أو سند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به (بدوي، مصطفى، 1984، ص196).

كما يشير الأداء إلى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة وهو الصفة النامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة والضعف والمساهمات التي تغطيها الموارد البشرية للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها (بلوط، 2002، ص21).

#### ب- مفهوم الموارد البشرية:

تعرف أنها مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة.

وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال، والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا لتحقيق أهداف العمل (حسن، 2005، ص29).

وتعرف أيضا هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظ عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة.

### - التعريف الإجرائي للأداء الموارد البشرية

الأداء هو الدرجة التي يصل إليها المورد البشري من خلال الأعمال والأنشطة التي يؤديها والتي تكون موكلة إليهم وهو الأداء للحكم على مدى فعالية وكفاءة هذه الموارد البشرية من خلال قدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة في ظل الموارد المتاحة لتحقيقها.

### 11-الدراسات السابقة:

#### الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

-دراسة ضيف الله نسيمة (2017) تحت عنوان: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل م د في علوم التسيير شعبة: تسيير منظمات، كلية العلوم.1الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية بعناصرها المختلفة من جهة، ومن جهة أخرى معرفة معيقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحائلة دون استخدامها الفعال، بدراسة عينة من الجامعات الجزائرية، وتم في هذه الدراسة أخذ آراء مختلف المتفاعلين الداخليين لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال توزيع استبيان للدراسة مدعم بمجموعة مقابلات وتم توزيع مجموع الإستمارات على (406) أستاذ و (180) طالب دكتورا و (94) اداري

وقد توصلت الدراسة إلى:

- من وجهة نظر الأساتذة والطلبة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية وأكدت هذه الدراسة فكرة اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الوسائل المهمة للولوج بجودة العملية التعليمية خاصة والتعليم العالي عامة. اما من وجهة الإداريين فإنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية اتفاق الأساتذة والطلبة والإداريين على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين العملية التعليمية.

• اتفاق كل الأطراف على ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مما تساهم في إعاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.

-دراسة بلفيدوم صباح (2013) تحت عنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن NTIC (الحدثة متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة -2-

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الاستراتيجية. والوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، مع دراسة تقييمية لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير MOBILIS الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر --لخدمات الهاتف النقال. وتم جمع البيانات على مرحلتين: أولا كانت من خلال مواقع مختلفة كوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سلطة الضبط، اتصالات الجزائر، موقع موبيليس، جرائد وطنية ودولية، مواقع مختلفة لتقارير مجتمع المعلومات، الاتصالات الدولية وبعض المواقع العربية والدولية لها علاقة بمجال الدراسة. أما المرحلة الثانية كانت من خلال الاطلاع على واقع المؤسسة عبر لقاءات ومحادثات مباشرة مع عدد من اطاراتها.

وتوصلت إلى مجموعة نتائج منها:

✓ أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي الى اقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومات) أهم وسائل الإنتاج.

✓ توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال يؤدي الى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات

الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع.

### الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

-دراسة شنافي نوال (2015) تحت عنوان: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة الى:

- ✓ معرفة الخلفية النظرية لكل من تسيير المهارات والأداء البشري بسكرة
  - ✓ تسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري.
  - ✓ التعرف على مستوى الاستفادة من تطوير المهارات في تحسين الأداء.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم استبانة 90 اختيار اطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادة في التحليل الاحصائي للبيانات ( spss) وتحليلها باستخدام برنامج توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ تسيير المهارات هو عملية تثمين للموارد البشرية يمكن من تحسين الاداء البشري
- ✓ أداء المؤسسة هو ناتج للأداءات مختلفة كالأداء المالي، التقني البشري... الخ.
- ✓ يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والانجازات والسلوكيات التي يمارسها الافراد لتحقيق الأهداف المخططة.
- ✓ الأداء البشري هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه اذا ما توافرت من أهمها: المواظبة على العمل والمثابرة عليه، الدقة والجودة في الانجاز، التحفيز الذي يدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الهدف، والعمل بروح فريق العمل الذي يوفر تعلم فردي وجماعي والبناء الجماعي للمهارات والمعارف كما يعزز علاقات التعاون والانسانية بين الأفراد.
- ✓ المهارات واحدة من أهم محددات الأداء البشري وتسييرها يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

-دراسة سهام بن رحمون (2015) تحت عنوان: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء هل هو في اتجاه الإيجاب أم في اتجاه السلب. وتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي والاستمارة المقننة والبسيطة قدرت ب (160) استمارة وذلك لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج منها:

✓ إن بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة تستوفي لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، الملائم نظام الحوافز والمكافآت) بشكل ايجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

✓ تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية والتجهيزات المكتبية) بشكل ايجابي وفعال بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء

الدراسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المورد البشري :

-دراسة طويهري فاطمة(2015) تحت عنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت)، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، إلى جانب الكشف عن الفروق في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء وفقا لمتغيرات الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية. وتم في هذه الدراسة استخدام أداة الاستبيان حيث تم اختيار عينة عشوائية

تقدر (189) عاملا من شركة انتاج الكهرباء بتيارت، والأداة الثانية تمثلت في البطاقة الفنية وتم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (.spss17.0).

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

✓ أظهرت الدراسة على شركة الكهرباء لولاية تيارت للعيان مدى اعتمادها على الطابع الالكتروني في تسيير إدارتها للموارد البشرية ما ينعكس ايجابا على أداء المورد البشري من رفع لفعاليتها وتحقيق مرونة أكبر في العمل، ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة، وتتفادى نقاط الضعف.

✓ يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه

يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس و المستوى التعليمي

# الإطار النظري

# الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

**تمهيد :**

شهدت العقود الأخيرة اهتماما واسعا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال فمن خلالها يمكن إزالة حواجز الزمان والمكان بطرق عدة كالاتصال الالكتروني وتبادل الأخبار ونقل المعلومات وذلك بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت شرطا أساسيا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ومن بين هذه التغيرات نجد المنافسة والتغيرات في القوانين والمراسيم، أيضا المستوى الاقتصادي للدولة، كذلك نجد العولمة والتي فرضت على كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وتباين أحجامها ضرورة تبني التكنولوجيا في أعمالها الإنتاجية والخدمية ومن أجل خوض غمار المنافسة بين المنظمات ولضمان البقاء والاستمرارية في المحيط، ذلك لأنها تعيش في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة غير مستقرة و لا يخفى علينا أن عصرنا الحالي يتميز بالتطور العلمي والتكنولوجي الهائل في كافة المجالات. ويعيش مرحلة جديدة حيث تمثل شبكة المعلومات والاتصال أحد أهم مظاهر هذه المرحلة. ونتيجة لهذه التطورات أصبح لزاما على كل منظمة تسعى للنجاح والتميز أن تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتستغلها بما يعود عليها بالنفع بالنظر لميزتها القوية في إضافة جودة للمنتجات والخدمات.

**المبحث الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اهم المواضيع التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام واسع من طرف العلماء والباحثين والمهتمين بهذا المجال وذلك بسبب الاعتماد المتزايد عليها من جميع لمنظمات منها الإنتاجية والخدمية ...الخ كون تكنولوجيا المعلومات من شأنها أن تلبي احتياجات ورغبات هذه المنظمات وتسهل أهم عملياتها باستخدام أحدث التقنيات لتسيير وظائفها. فالاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى الى توسع دائرة مفاهيمها وتنوعها واختلاف وجهات النظر، لذلك في هذا المبحث سنلقي النظر على ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك للتطرق الى مفهومها وأهميتها ثم الى خصائصها وأخيرا مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

قبل التطرق الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنحاول التعرف على أهم المصطلحات ذات الصلة بها وذلك بتناول كل مصطلح على حدة، وعليه سنتطرق لكل من المصطلحات التالية: التكنولوجيا، المعلومات، الاتصال.

**أ- التكنولوجيا:**

**-لغة :**

التكنولوجيا مصطلح مكون من مقطعين (techno) و تعني التشغيل الصناعي ، و (logos) و تعني العلم او المنهج. (ضيف الله ،2017،ص79).

**-اصطلاحا:**

"هي التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات خاصة في مجال الصناعة مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمترجمة، والمستنبطة المعينة بالآلات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الموجهة من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع"(الطائي، 2013، ص56).

**ب- المعلومات:**

كلمة معلومات مشتقة من كلمة علم وترجع الى كلمة معلم أي الأثر الذي ي استدل به الطريق و اصل الكلمة في اللغة اللاتينية هي (information)والتي تعني شرح و توضيح شيء ما ،تستخدم الكلمة بصيغتها المفردة في اللغة الفرنسية (Une information) للدلالة على معلومة . (طرشاني، 2014 ، ص232).

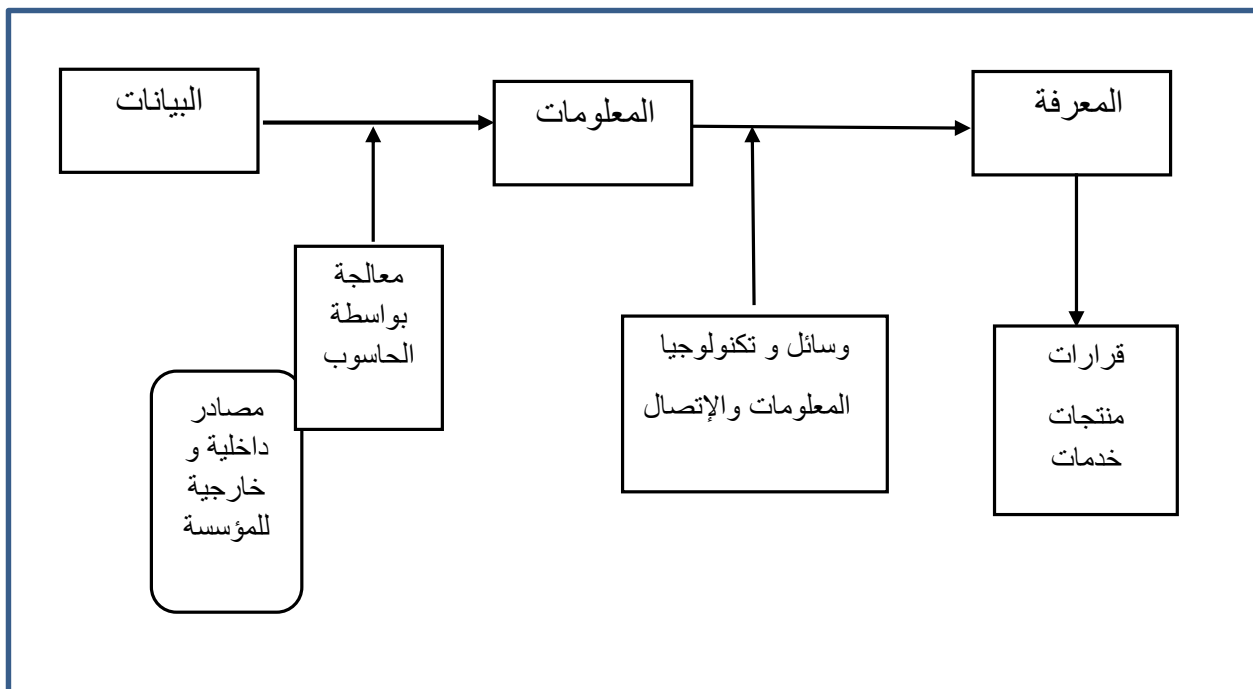
تعرف المعلومات بانها: "بيانات خضعت للمعالجة والتحليل وللتفسير المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض بمعنى تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها، وتتم معالجتها من أجل تحقيق هدف ما كاتخاذ قرار معين والاستفادة منها بعد أن يصبح لها معنى" (الزغبى، 2011، ص29)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن مصطلح المعلومات مرتبط أساسا بمصطلح البيانات من جهة ،و بمصطلح المعرفة من جهة أخرى، فالأولى هي المادة الخام للحصول على المعلومات ، اما المعرفة فهي الحصلة المهمة والنهائية لاستخدام واستثمار المعلومات" (زرزار غياد، 2014، ص186)

كما تعبر المعرفة عن "مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما مدعمة بقواعد أو تجارب في الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل تفكير لصاحبها"(طرشي،2014، ص231).

و ذلك كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (1): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر : (زرزار و عياد ، 2014 ، ص 186)

الشكل السابق يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث تعتبر هذه العلاقة علاقة تكاملية كل طرف فيها يكمل الآخر، ويفسر لنا أنه عندما يتم جمع البيانات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية

من ثم فرزها وجمعها وبعدها تحليلها تعطينا ما يسمى بالمعلومات حيث تكون هذه الأخيرة متنوعة فمثلا أسعار السلع المنافسين، القوانين والتشريعات، الوضع المالي والاقتصادي للدولة تعتبر معلومات. ثم بعد ذلك وبواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ت حول هذه المعلومات الى قرارات ومنتجات وخدمات تحتاجها المنظمة في مختلف وظائفها.

### ج- الاتصال:

الاتصال هو: "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال الأشياء"، أو "هو عملية انتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء، والمشاعر من شخص الى آخر، بقصد التأثير فيه واحداث الاستجابة المطلوبة". (العقيد ، 2011 ، صف16)

يعرفه نيومان وسمر بأنها: "تبادل الحقائق، والأفكار والآراء، أو العواطف بين شخصين أو أكثر ( المغربي ، 2007 ، ص267 )

بعد التطرق الى تعريف كل من التكنولوجيا والمعلومات والاتصال كل على حدى، يمكننا توضيح مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتطرق أولا الى تعريف تكنولوجيا المعلومات بعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### د- تكنولوجيا المعلومات :

عرف عقيل تكنولوجيا المعلومات (IT) (INFORMATION TECGNOLOGY): بأنها عبارة عن المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وادارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب". (الشوابكة، 2011 ، ص167 )

تكنولوجيا المعلومات هي: "مجموعة الوسائل من أجهزة وبرامج التي تسهل نقل المعلومات والخبرات وتبادلها داخل المؤسسة أو مع المؤسسات الأخرى وهذا عن طريق جمع البيانات والتخزين والمقارنة والتحليل والتخطيط وسهولة الاستخدام والنقل للمعلومات في الوقت المناسب" (AL-Kaabi, 2020).

### هـ- تكنولوجيا الاتصال : (Communication technologie)

هي "مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء كانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب" (القرى ، 2016 ، ص49)

وهي أيضا: "مختلف الأدوات والوسائل المتقدمة السلكية واللاسلكية التي تستعمل بغية تجميع و نشر المعلومات أسرع طريقة و أقل تكلفة". (مشري، 2017، ص45)

اذن من خلال ما سبق نستنتج :

#### و- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

تتمثل في المكونات المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة سواء برامج النظم (system softwers) وبرامج التطبيقات (application softwers) بالإضافة الى شبكات الاتصالات وغيرها من الأجهزة المطلوبة للقيام بمعالجة، تخزين، تنظيم، عرض، ارسال واسترجاع المعلومات وذلك، بالكفاءة و السرعة و الدقة المطلوبة أو هي "مجموعة من اجهزة الكمبيوتر وتقنيات الاتصال الجيدة التي تسمح بمعالجة المعلومات وتبادلها بين الاطراف، كما أنها توفر طرق جديدة للاتصال" ( MOKHEFI &Belaribi, 2016, p. ) (114).

وحسب منظمة التعاون والتنمية ( L'OCDE ) في تعريفها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: "يشمل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجالات خدمات تسهيل نقل، وتخزين ومعالجة المعلومات عن طريق الوسائل الالكترونية" ( ، وهناك من Amirouche&CHabi, 2017, p. 15 عرفها على أنها: "مجموعة الأنشطة التي تسهل معالجة ونقل المعلومات عن طريق الوسائل الالكترونية" ( geneva, 2003, p. 3 ) كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بانها: " هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات وعملياتها التشغيلية. وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب، وعناصر أخرى ذات العلاقة" (علوطي، 2008 ، ص48)

وتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرعين أساسيين هما: (سعيداني، 2018، ص97)

- **تشغيل البيانات:** ويشمل الوظائف التي تتناول المعالجة التوزيع الآلي للمعلومات، وتعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المؤسسات وتدعيم الإدارة في اتخاذ القرارات، ويشمل المحور المركزي لهذه الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي في أشكاله المختلفة.

- **نقل وإيصال المعلومات:** يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب، ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد.

من خلال ما سبق يمكن القول أن:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تركيبة من الموارد المادية المتمثلة في الأجهزة والمعدات (جهاز الحاسوب ولواحقه)، وقواعد البيانات، البرمجيات بالإضافة الى شبكات الاتصال كل هذه المكونات تساهم في استقبال البيانات وفرزها وترتيبها وتخزينها ثم تحويلها الى معلومات التي تنتقل الى المستفيد النهائي وذلك من أجل اشباع حاجاته ورغباته.

### المبحث الثاني: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يعد عالمنا الذي نعيشه رهين التغير والتطور السريع، مما يعجزنا عن رصد التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل دقيق، ولكن الأمر المسلم به هو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال إنما هي ثمرة تطورات عبر الزمن يمكن اختصارها فيما يلي:

- مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الأولى: "منذ حوالي 3600 قبل الميلاد تم إختراع الكتابة و مختلف وسائط حفظ المعلومات ,فاستطاع السومريون الكتابة على الطين اللين" مما أنتج إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تندثر بمجرد وفاة الإنسان ,أو ضعف قدرتها الذهنية ", إلا أنها كانت باهظة الثمن و حكر فقط على فئة الأغنياء و رجال الدين. (حريزي، 2010 -2011، ص14)
- مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الثانية: " عصر ظهور الطباعة إذ يعد الألماني غوتنبرغ، بطل هذه الفترة في القرن 16 والفاعل الأساسي في نشر المعلومات والاتصالات، وذلك بكثرة مطبوعاته و نشرها من جهة، و ظهور عصر التنوير من جهة أخرى، ما أعطى لأوروبا حق الأسبقية في التقدم على العالم بثلاث قرون..." (بوسمغون، 2009، ص47)
- مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الثالثة: "لقد كان اكتشاف التلغراف 1937 رد فعل حتمية لنظم الإتصال ، بغية توفير فعالية أكبر في تبادل المعلومات وذلك إبان ظهور الثورة الصناعية ، ثم ، لنظم الاتصال اكتشف جارهم بل الهاتف من خلال قوة و سرعة التيار الكهربائي في نقل الصوت عبر الأسلاك النحاسية، و توالى الإختراعات في مجال الاتصال كجهاز الفوتوغراف في القرن التاسع عشر عن طريق(T.Edison) (و كان من تطبيقاته الميكروفيش، ميكروفيلم)، وظهر على التوالي القرص المسطح بفضل Berlinger و اكتشاف ماركوني Marcon
- اللاسلكي 1869، و هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة ،نسبيا بدون استخدام الأسلاك و انتشرت خدمات الراديو 1919 ثم بثت خدمات التلفزيون التجاري 1941.(حريزي، 2010 -2011، ص14)
- مرحلة ثورة المعلومات و الاتصالات الاربعة: "تميزت بإختراع الحاسوب وتطورو مراحل أجيالها لمختلفة ،وما له من أثر ايجابي على حركة تدفق المعلومات عبر وسائل اتصال التي لها

صلة بالحواسيب . " (رايس، 2006-2005، ص 38)

• مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: "إنها الثورة الخامسة، والتي بدأت من النصف الثاني من ق 20 حتى يومنا هذا، وهي تعتمد بالدرجة الأولى على اكتساح الأقمار الصناعية و شبكات الألياف الصوتية ذات السرعة الفائقة في عالم المعلومات في نقل الأنباء، البيانات، الصور."

كنتيجة حتمية للترابط الهائل بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة، و تكنولوجيا الإتصال المختلفة وخير برهان على ذلك استخدام الأنترنت كأداة تختصر العالم بأسر في حروف ثلاث (www)(رايس، 2006-2005 ، ص 38)

وقد عبر أحمد قنديل عن هذ الفترة بالتدرج بقوله: فمن الكمبيوتر الذي يعمل بالصمامات الأيونية الحرارية ، إلى آخر يعمل بالترنستور ،إلى كمبيوتر يمكن حمله في الجيب ، ومن إدخال البيانات بأكوام من الكروت الورقية إلى اعتماد لوحة المفاتيح ثم الفأرة ، و من تخزين المعلومات في شرائط ممغنطة إلى أسطوانات مرنة و أخرى مدمجة ضوئية و ذات سعة هائلة، و من إخراج المعلومات على شاشة الكمبيوتر باللغة المكتوبة إلى إخراجها بالرسوم و الأشكال ثابتة و متحركة ، مع الصوت و الألوان بفضل وسائط متعددة ، ثم تبادلها بشبكات المعلومات ..."

وقد لوحظ أن تطور تكنولوجيا المعلومات يمكن تمثيله ضمن منحنى غير منتظم، مسنن و مدرج ،هذا المنحنى يسمى من قبل علماء الرياضيات منحنى الشيطان "La courbe de diable" وهنا يمكننا القول أن كل مرحلة من المراحل هذه تعد تمهيد لتربة مرحلة مواكبة لها، وبالرغم من أنها تجربة اجتاحت مدة زمنية معتبرة إلا أنها تبدو ومضة عين لما حققته ومازالت تحققه كوننا نعيش أسرى لواقع إفتراضي مبني على التوقعات والاحتمالات .(هديب رضوان، 2008، ص18)

### المبحث الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

لقد جمع كل من "Jane laudon ، Kenneth laudon" بين مفهوم ومكونات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في ظل التغييرات الجديدة ، و العالم الرقمي في قولهما : تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أدوات التسيير المستخدمة ، و التي تتكون من خمسة مكونات:

❖ العتاد المعلوماتي.

❖ البرمجيات.

❖ تكنولوجيا التخزين.

❖ تكنولوجيا الاتصال.

❖ الشبكات ( Jane laudon ,Kenneth laudon , 2006, page65 )

بينما يجمع معظم الباحثين مثل : الدليمي ، الطائي ، O. Brin ، Henso أن لها خمس مكونات أساسية هي المكونات المادية (الأجهزة) ، معرفة كيف ؟ ، والمكونات الغير مادية (البرمجيات وشبكات الاتصال) دقة البيانات ، المستخدمين.( الجبوري، 2009، ص 142)

و للوصول إلى مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، سنحاول هنا ايجاد النقاط المشتركة و إضافة بعض العناصر ، و بهذا يمكننا القول أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كيان يتكون من:

(أ)- الأجهزة : تضم مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها ، و أحجامها ، سرعاتها ، و إمكانيات استيعابها لكم البيانات أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن : حفظ ، تخزين ، معالجة و كل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية ، لوحة المفاتيح و الشاشة و غيرها و هنا يمكننا إلقاء نظرة على تعريف الحاسوب باعتبار الجهاز الإلكتروني المصمم لمعالجة و تشغيل البيانات بسرعة و دقة ، وتلقيها وكذا تخزينها آلياً وله القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية ، وأحيانا المقارنة بين شيئين أو أكثر و هو يعمل حسب برامج مكونة من تعليمات حسابية و منطقة مشفرة ، بشكل رقمي و التي تحول البيانات بكل أشكالها (رموز ، صور ، كلمات و غيرها) إلى سلسلة من الأشكال الثنائية (1 ، 0) و تسمى Bits كل ثمانية ارقام Bytes (أقيني ، 2007، ص 149)

(ب)- البرمجيات: يعتبر هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمثابة الروح في الجسد، والذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه بعد ما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، كونها تسيطر على البيانات و تتحكم فيها للقيام الحسابية و المنطقية ، للحصول على النتائج و حل المشاكل حسب الحاجة، و مع ظهور النظم الذكية ، القادرة على برهنة النظريات و اتخاذ القرارات ، و ذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها ، انتقلت السيادة من شق العتاد إلى شق البرمجيات، و هكذا انزوت شركة IBM رائدة قافلة العتاد لتبرر شركة "Microsoft" رائدة البرمجيات، و بهذا تبوء العنصر الذهني موقعه على قمة منظومة تكنولوجيا المعلومات، مبرهنا على ارتقاء الفكر عن المادة ، و أهمية المعلومة كمورد تنموي يفوق في أهميته الموارد المادية طبيعية كانت أو مالية (القرودوح ، ب س ، ص 46)

و يوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج: (الامي ، 2007، ص 169)

(أ)-برامج النظام: و هي عبارة عن سلسلة البرامج المعدة والمخزنة داخليا في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له ، و التي تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه و يقصد بها مجموعة البرامج العامة التي

تتولى إدارة موارد الحاسوب مثل : المشغل المركزي و الأجهزة الأخرى للاتصالات ، و من أمثلتها  
برامج نظم التشغيل و من أشهرها WindowsMs Dos

(ب)-برمجيات التطبيقات: معدة خصيصا لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغييرات طفيفة و تضم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات تشغيل و معالجة البيانات ، و كذا تنفيذها مثل: برامج الكتابة على الحاسوب.

(ت)-برمجيات التأليف: وهي جملة البرامج المهمة بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالمي إلى لغة الآلة.

(ج)-البيانات : من دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة ، و هي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها و تخزينها بشكل عشوائي ، و لا يصبح لها معنى و فائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات و من ثم تخزين هذ البيانات على أجهزة خاصة بذلك و من أمثلتها : مشغل الأقراص الصلبة والمرنة الأشرطة و عادة ما يطلق عليها بقواعد البيانات.

(د)-الاتصالات: لقد كان رد المكتب الأمريكي واضحا عن السؤال : ما الذي نعنيه بالبنية التحتية للاتصالات؟ .

إذ عبر عنها بالتركيبة التي تشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الدستورية التي تساند الاتصالات و تساعد على نشر و توزيع البيانات ،فهي مشابهة لحد ما وسائل النقل التي ساعدت الاتصالات على ربط جهات العالم مثل : الهواتف، الفاكس، الألياف الضوئية، و لعل أبرز مكونات هذ الأخيرة هي الشبكات.  
(السالمي، 2010، ص27)

هـ -) الشبكات : تعد الشبكات محصلة ما أفرزته الاتصالات عن بعد ،لما لها من فعالية وسرعة في نقل البيانات و المعلومات ( عليان، 2005 ، ص 87)

و يمكن تعريفها " كترتيب منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة تقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التللكس ، فاكسميلي ، الأقمار الصناعية ، البريد الإلكتروني...و لعل أبسط مثال للشبكات : شبكة الحاسوب باعتبارها " مجموعة كابلات تربط مجموعة "حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع و تقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة .( Olivier Pavie,Monter 1 ,p 7 , 2007 .)

و تصنف هذ الشبكات جغرافيا إلى :

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

شبكات مدينة: MAN-"Metro politain Area Network" تغطي عاصمة ، إقليم معين. شبكات واسعة WAN-"Wide Area Network" مجال جغرافي واسع لعدة دول ، و تأخذ هذ الشبكات داخل كل تنظيم عدة أشكال : مثل " شبكات ذات هيكلية نجمية بنقطة مركزية تمثل الموزع الشبكي Hub شكل حلقة ،خطية ، ترابطية في كل عقدة في الشبكة ، نجمية موسعة ، شجرية من خلال جهاز كمبيوتر يمثل دور الموزع الشبكي في هيكلية نجمية " ( شوقي ،2007-2008، ص 15)

و لقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة، تفصل بينها حدود دقيقة ديناميكية مثل : الأنترنت ، الإكسترنانت و الأنترانت و التي ينسبها العديد إلى الشبكات الواسعة.WAN أ - شبكة الأنترنت :

و هي كلمة إنجليزية مكونة من لفظتين inter: و تعني بينية و net: تعني شبكة فهي إذن الشبكة البينية يسميها البعض بشبكة الشبكات كونها نتيجة الاتصال بين آلاف الشبكات بمختلف أنواعها في جميع أنحاء العالم و التي تعمل بنظام مفتوح و بإدارة مستقلة لكل منها، حيث يتم إتصال حواسيب هذ الشبكة وفق لغة مشتركة هي مراسيم (4.TCP/IP)Transfer control Protocol internet Protocol) و التي لها الفضل في خلق نوع من التفاعل في سرعة و مرونة تبادل المعلومات، و بطريقة لا مركزية. (عليان ، 2005، ص 91)

و لقد عرفها : "كارول أوكوتور" على أنها :ذلك النظام العملاق الواحد يتجلى في مجموعة شبكات و الموزعة عبر أنحاء العالم ،إذ تشرف كل شبكة على الصيانة الذاتية لها الحواسيب المستقلة كليا كأولوية خاصة و تنفرد بمسؤولية الإدارة.

إن شبكة الأنترنت هي "ثمرة جهود عدة منظمات، مؤسسات و جامعات ، ولقد كانت في بداية عهدنا حكرا على المؤسسات الكبيرة ، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر، و خاصة بعد ظهور شبكة الويب العالمية و التي أنشأها عام 1992 "Tim Berners Lee" و بهذا توسعت الأنترنت وعموما تقدم شبكة الأنترنت عدة خدمات منها :

ازداد عدد مستخدميها وعدد الشبكات المحلية والواسعة منها:

- البريد الإلكتروني: mailE-
- تصفح المواقع
- تحميل الوثائق عن بعد "File Transfer Protocol" FTP
- جلسات الحوار و الدردشة : forums de discussion
- التجارة الإلكترونية: CommerceE-
- التعليم و التدريس الإلكتروني: educE-
- خدمة الربط عن بعد Telnet:
- مجموعة الأخبار News groups (بوسمغون ، 2009، ص 70)

ب- شبكة الأنترنت Intranet:

لقد كان من الضروري على المؤسسة اتقان فن الاتصال لمواجهة العقبات الاقتصادية الحالية السعي لتطوير هيكلتها و جعلها أكثر تكيفا مع أدوات الأنترنت، فكانت الأنترنت المنطق الجديد للتنظيم بغية تخفيض التكاليف، و الرد على حاجة كل منظمة تسعى إلى ترقية العمل التعاوني لموظفيها، عصرنة معارفهم و المساعدة على إتخاذ القرار ، فتصبح بذلك أحسن أداء و نشاطا و كفاءة و أكثر نكاء ولقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة سنة 1996 في مقرر لـ ResearchForrester ، كمجموعة حلول تكنولوجية مطبقة داخل المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت .

و تعرف الأنترنت على أنها شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الأنترنت وأدواتها ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها .

أو هي ذلك التطبيق الداخلي لمؤسسة أو إدارة، يستغل التكنولوجيات و جميع الأدوات المستخدمة في عالم الأنترنت، إذ يضمن هذا التطبيق: ملكية، أمن، مراقبة المعلومات، و قواعد البيانات ومختلف موارد المنظمة وهي مصممة خصيصا لتلبية الإحتياجات اليومية داخل المنظمات من بيانات و معلومات، وهي تتميز بخاصية الحضر للدخول إليها على كل من لا ينتم للمؤسسة.

إذ يقوم المستخدم بالدخول إلى الشبكة باستخدام متصفح المكتب بدلا من الأنترنت ، إذ تسمح بالدخول إلى الملفات، البريد الإلكتروني و سطح الطابعات ... كما لو كانوا يتصفحون الويب. (بوسمغون ، 2009 ،

ص67)

ج) شبكة الإكسترنات Extranet:

إن الإزدهار في قطاع الأعمال و ما يقتضيه من تطور في العلاقات و بناء شراكات و تحالفات في عالم افتراضي ، يستدعي سرية المعلومات و تبادلها عبر شبكات ، هنا نشأت فكرة Extranet.

إن الاكسترنات هي ثمرة التزاوج بين الأنترنت و الأنترانت ، أو بعبارة أخرى هي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي لمؤسسات المتعاونة فيما بينها و التي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد ، بيد أنها تحافظ على خصوصية كل شبكة أنترانت على حدى.

إن الإكسترنات هي همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من شركاء ومتعاملين باعتبارها تضمن الاتصال الدائم بهم من خلال تطبيقات شبكة الأنترنت من نقل و تحويل للبيانات و المعلومات ، كما تعمل أيضا على تزويدهم بكافة التطورات الداخلية والخارجية للمنظمة ، ولها دور فاعل في تسويق الإنتاج والخدمات ، و من هذا المنظور فإن شبكة الإكسترنات لها عدة أنواع منها :

(أ) شبكة إكسترنات التزويد.

(ب) شبكة إكسترنات التوزيع .

(ج) شبكة إكسترنات التنافسية. ( شوقي ، 2008 - 2007 ، ص 22)

ووفق ما سبق يتضح أن كل عنصر من مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ذو فعالية ضمن إطار المحدد، بيد أن التكامل بينها هو الوجهة الحقبة لتحقيق الأهداف المرجوة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أكمل وجه ، ولعل الاتصالات هي القلب النابض ، والهرمون المحفز لأي تطور في هذا المجال على حد أري الطالب ، فضلا عن كيفية استخدام هذ التكنولوجيا من قبل المستخدمين بشكل كفاء يخدم المنظمة ويحقق لها أفضل أداء.

### المبحث الرابع: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تميزت تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر بعدد من السمات التي أفرزتها تكنولوجيا الاتصالات بأنماطها المختلفة التي ألفت بظلالها وفرضت تأثيراتها على الاتصال الانساني بوسائله الحديثة ومن أبرزها: (النجار، 2009 ، ص 506-507)

أ-التفاعلية: يعني تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل من خلال العملية الاتصالية مثلا يوجد (vidéotext)الذي يتيح تفاعلا واضحا بين المرسل والمستقبل، وهو يعد واحدا من نظام أنظمة النصوص المتلفزة.

ب- تحديد المستفيد: أي أن هناك درجة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها .

ت- اللاتزامنية: ترسل المعلومات بين الأطراف من دون شرط تواجدها في وقت ارسالها وهذا يعني ان هناك امكانية لخرن المعلومات المرسله عند استقبالها في الجهاز واستعمالها وقت الحاجة.

ث- قابلية التحرك أو الحركية: أي بث المعلومات واستقبالها من اي مكان الى اخر اثناء حركة منتج ومستقبل المعلومات باستعمال مثلا التلفون النقال هاتف السيارة والتلفاز المدمج في ساعة اليد.

ج- قابلية التحويل: وهي امكانية نقل المعلومات من وعاء لآخر باستعمال تقنيات تسمح بتحويل الاوعية الورقية الى مصغرات فلمية وبالعكس، وكذلك امكانية تحويل النصوص من لغة الى اخرى.

ح- قابلية التوصيل: إمكانية استعمال الأجهزة المصنعة من قبل الشركات المختلفة التي تحكمها معايير معينة في توحيد صناعة الأجزاء المختلفة لهذه الأجهزة مما يسمح امكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين وبغض النظر عن الشركات المصنعة لهذه الأجهزة.

خ- الشبوع والانتشار: أي كلما تظهر وسيلة لتناقل المعلومات تعد في البداية ترفا ولكنها في النهاية تصبح بعد حين تقليدية يمكن استعمالها من جميع طبقات المجتمع مثل استعمال التلفون.

د- العالمية والكونية: أي امكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين على مستوى العالم وذلك بسبب توافر كميات ونوعيات من التقنيات التي تسمح بذلك.

### المبحث الخامس : تحديات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

يواجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات بعض التحديات، يمكن تلخيصها أهمها فيما يلي:(ياسع، 2011، ص 34)

أ- **تحديات عمارة المعلومات:** تتمثل هذه التحديات في كيفية قيام المنظمة بتطوير عمارة فخلق نظام جديد لمعلومات المنظمة هو ابعده من ، م أهدافها ووظائف أنشطتها معلومات تدع تركيب أجهزة حاسبات جديدة فالنظام الجديد يتطلب إجراءات توضح كيفية التعامل معه، وتدريب أفراد يمكنهم تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة، وتوزيع محطات العمل الطرفية والأقسام وكيفية التنسيق على الأقسام أو الوحدات وبناء شبكة اتصالات بين تلك المحط بينهم.

ب- **تحديات العولمة:** أدت ظاهرة العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المنظمات بمختلف أد العالم، وفي ظل المنافسة العالمية، يتطلب هذا مراعاة الاختلافات الثقافية لبيئات التطبيق المختلفة عند

تصميم نظم المعلومات.

ت- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المنظمات: من الواضح أن التطور التقني أسرع من قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق هذا التطور.

ث- الحمل المعلوماتي الزائد: إذا كانت عملية اتخاذ القرار لا تتم بصورة فعالة في حالة نقص المعلومات وعدم إمكانية الوصول إليها بسهولة. ففي المقابل سيؤدي حجم المعلومات الزائد عن القدرة الاستيعابية لمتخذ القرار إلى ما ي عرف بالحمل المعلوماتي الزائد ويتمثل في شعور متخذي القرار بالغرق في طوفان المعلومات المتاحة لديهم.

ج- المقاومة التنظيمية: يتمثل هذا التحدي في مقاومة الأفراد العاملين لأي استحداث في نظم المعلومات أو تطوير أي نظام قائم، فهم يقاومون أي يستشفون [يكتشفون] منه تهديد لمراكزهم التنظيمية أو تعديل في مهامهم الوظيفية، أو تقليص في درجة احتياج التنظيم لهم. ح تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال: أصبح العالم حولنا يتسم بالسرعة في التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية...) ويمكن اعتبار التطورات في تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب والاتصالات) أحد أهم التغيرات التي تتطلب من منظمات الأعمال الاستجابة لها من خلال اعتبارها أحد العناصر المهمة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

بالإضافة الى: (عزري، ب س، ص 270)

خ- تحدي المسؤولية والمراقبة: أي كيف للمؤسسات الاقتصادية ضمان أن استعمال هذه التكنولوجيات بصورة مسؤولة مع الحفاظ على المبادئ والقيم الاجتماعية (الأخلاقية، المهنية، الفكرية...)

د- التحدي الاستراتيجي: أي ماهي الأقسام والنشاطات الأساسية داخل المؤسسة التي تحتاج الى استعمال والاستغلال الفعال لتكنولوجيات المعلومات والاتصال؟

### المبحث السادس: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية كبيرة للمنظمات بمختلف نشاطاتها كالخدمية منها وهي، تساعد في جميع العمليات الإدارية، و تتمثل أهميتها في: (شريف و عودة، 2016، ص 179).

- تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز .
- تساعد المنظمات على ايجاد فرص جديدة للعمل.
- تعد القاعدة الأساس التي تبنى على ضوئها المنظمات الادارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا

من دور فاعل ورئيس في انجاح تلك المنظمات .

- تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منتوجاتها وخدماتها. بالإضافة الى:

(عاصم و إبراهيم، 2013، ص 234)

- توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتنقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد والوحدات الاقتصادية، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان.

أيضا اضاف (حسام الدين، 2011، ص 14)

-تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء، وتحسين مهارات حل المشكلات، وزيادة فعالية الموارد وتحسين دور القادة، و امداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة.

### المبحث السابع : إيجابيات و سلبيات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

للتكنولوجيا ايجابيات وسلبيات عديدة ونكتفي فيما يلي بذكر:

#### أولا/ الايجابيات:

- ❖ الاختصار في الجهد والوقت والتكلفة، ومضاعفة الإنتاج .
- ❖ حسن وصول الجهد الإنساني لتحقيق أهدافه بصورة أفضل مقارنة بقبل فقد كان الاعتماد على وسائل تكنولوجيا قديمة وتقليدية.
- ❖ محاولة الدول الكبرى تحقيق السبق العلمي والتطبيقي في مجال التكنولوجيا .
- ❖ عناية الدول، والمجتمعات، والمؤسسات بإعداد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها .
- ❖ زيادة الدخل القومي للعديد من الدول من خلال المؤسسات المتخصصة في مجال التكنولوجيا اللبنة منها.
- ❖ محاولة الدول، والمؤسسات، والأفراد النجاح في الحصول على معرفة الإنجازات العلمية المختلفة مما يساعد في خلق مناخ علمي صحي بالدول .
- ❖ انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في شتى التخصصات العلمية .

## ثانيا / السلبيات:

إمكانية استفادة ذو الخطورة الإجرامية من الوسائل التكنولوجية وحسن توظيفها لإتمام جرائمهم بشكل غير مسبق.

- ❖ صعوبة التنبؤ أو التوقع بالجرائم إلا بعد تمام وقوعها.
- ❖ صعوبة وضع الإجراءات أو الوسائل الكفيلة بمنع وقوع الجرائم التي يعتمد مرتكبيها على التكنولوجيا في إتمامها.
- ❖ غزو ثقافات أجنبية تتنافى مع القيم والعادات والتقاليد.
- ❖ انتشار الإشاعات الضارة بالمجتمعات. (جعفر حسن الطائي، 2006، ص 32)

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن مجموعة من الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية بالإضافة الى قواعد البيانات والبرمجيات التي تساهم في إدارة البيانات كما لا ننسى شبكات الاتصال المتمثلة في (الأنترنت، الإنترنت، الإكسترانت) التي تهتم بإرسال ونقل المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها. حيث أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال طفرة نوعية على جميع الأصعدة خصوصا بالنسبة للمنظمات الإنتاجية والخدمية منها، لما لها من أهمية كبيرة وأصبح من الضروري الحصول عليها وتبنيها بسبب الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة والمجتمع.

حيث تناولنا في هذا الفصل ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكوناتها التي تتشكل منها، بالإضافة الى المزايا التي تحققها نتيجة استخدامها كزيادة المبيعات واشباع حاجات ورغبات المستهلكين، الحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم تطبيقات مبتكرة التي تسمح للمنظمة بالمنافسة بصورة أكثر فعالية، أيضا تحسين جودة المنتجات والخدمات. كما تطرقنا الى أهم الاستعمالات الداخلية والخارجية لتكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمنظمة، كذلك الدوافع أو الأسباب التي تدفع بالمنظمات والمجتمعات الى التسارع لتبنيها كتحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة حدة التنافس الدولي. لكن التسارع والطموح لاقتناء التكنولوجيا له متطلبات يجب تحقيقها كالمطلبات الفنية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وهذا ما تم توضيحه في هذا الفصل، كذلك قمنا بتوضيح اهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك أهم التحديات التي تواجهها. وفي الأخير تطرقنا للآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عن استخدام استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## الفصل الثاني : أنواع الموارد البشرية

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشغل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أية مؤسسة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، على أداء مواردها البشرية. حيث تلعب الموارد البشرية على اختلاف مجالات نشاطها دورا هاما بالمؤسسات، كونها المحرك الذي يدفع ويوجه بقية عوامل الإنتاج الأخرى لديها، هذا ما أدى إلى اهتمام المؤسسات بأداء أفرادها وإعطائه العناية اللازمة للوصول إلى تحقيق أهدافها، ضمان استمراريتها، حيث من دون الموارد البشرية المبدعة لن تستطيع المؤسسة تحقيق كافة أهدافها، وأصبح لزاما على المؤسسات متابعة وتقييم الدائم لأداء مواردها البشرية نظرا لاعتبارها رأس مال لأي مؤسسة. لذا في هذا الفصل سنتناول أداء الموارد البشرية من خلال المفهوم والعناصر والمجالات والمحددات وأبرز العوامل المؤثرة فيه من ثم نسلط الضوء على مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية وأهم خطواته.

### المبحث الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

سيتم توضيح مفهوم أداء الموارد البشرية بعد التطرق لتعريف كل من الأداء والموارد البشرية حتى يسهل الوصول لمعنى هذا المصطلح.

فالنسبة للأداء نجد أنّ معناه لغويا من الفعل أدى يؤدي، ويقصد به الإنجاز أي العمل وفق عرف ما، وبالتالي فالأداء هو تفاعل بين السلوك (behavior) والإنجاز (Accomplissement)، أي أنه يعبر عن مجموع السلوك والنتائج المترتبة عنه، أي التكامل بين السلوك والإنجاز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويمثل السلوك ما تفعله الموارد البشرية في المؤسسة، أي ما نراها تفعله أثناء العمل، بينما الإنجاز هو ما تبقى من أثر بعد انتهاء العمل أي أنه يمثل مخرجات العمل (الدخلة، 2001، ص11).

فيمكن تعريف الأداء أيضا أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أسس النتائج التي يحققها الفرد (الشخانية، 2015).

يعرف أيضا هو مجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة ويشير أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة الوظيفية للفرد ويعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفية فهو كذلك سلوك الذي يسهر فيه الفرد في تعبير عن الاسهامات في تحقيق أهداف المؤسسة (الهوري وبلقايد، 2019، ص586).

أما بالنسبة للموارد البشرية فهي مجموعة من الأفراد التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وتعمل في إطار التنظيم المعمول به. وفي هذا السياق يعبر عن الموارد البشرية على أنها: " جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة: ثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها استراتيجيتها المستقلة (عقيلي، 2005، ص11).

وبناء على ما سبق نصل القول ان أداء المورد البشري على أنه عبارة عن المستوى الذي يحققه المورد البشري عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة المقدم من طرفه أي المجهود الذي يبذله كل من يمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين ... إلخ (حمداوي، 2004، ص123).

وأيضاً هو سلوك يقوم بالتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (السكرانة، 2011، ص39).

ويعرف العنزي "أداء المورد البشري" على أنه: التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه من الالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمل للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه (عيسى، 2014).

من التعريفات السابقة نستنتج أنّ أداء الموارد البشرية ما هو الا سلوك الفرد ومستوى الأداء المنجز اتجاه الأعمال الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة في الإطار الذي تحدده بكفاءة وفعالية.

يشير إليه أيضاً هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد للإنجاز العمل المكلف به، لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمنافسة العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

### المبحث الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

للأداء الموارد البشري عناصر أو مكونات أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن جود أداء الفعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات.

هناك من يرى عناصر الأداء البشري تتمثل في:

**الجودة في الأداء:** وتتمثل في الدقة والإتقان في إنجاز المهام الموكلة وحسن إصدار القرارات المرتبطة بالوظيفة.

**الفاعلية في الأداء:** مؤشرها يظهر في مدى تحقيق الفرد بالأهداف المرتبطة بوظيفته، ذلك منت خلال الالتزام لإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.

**الإلمام الوظيفي:** يعبر عن مدى تناسب القدرات الفرج مع المهام الموكلة إليه، أي يكون قادراً على الالتزام بكافة المسؤوليات الوظيفية، كما أيضاً يعبر عن مدى إلمامه بالأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.

**الكفاءة في الأداء:** وترتبط باستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك عن طريق استخدام الأساليب لتحقيق الهدف (بوخاري، 2017، ص369)

ويتكون الأداء العاملين من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي:

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

**كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمة أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعلا يقوم به الموظف.

**بيئة التنظيم:** تتكون من مجموعة العوامل الداخلية والخارجية حيث العامل الداخلي يؤثر على الأداء الفعال تشمل أهداف التنظيم والإجراءات مستخدمة فيه، أما العامل الخارجي تشكل بيئة التنظيم (سرير الحرتسي، ص32-33).

### المبحث الثالث: مجالات أداء الموارد البشرية

يرتبط أداء الموارد البشرية بتحقيق النتائج بناء على الأهداف المسطرة، وبالتالي تختلف مجالاته باختلاف هذه النتائج والأهداف، ويمكن التمييز بين ثلاثة مجالات رئيسية لأداء الموارد البشرية وهي (منصور، 2009، ص479-486):

**الأداء المالي:** يعد الأداء المالي مؤشرا هاما لتحديد مستوى الأداء العام للمؤسسات بإجماع المفكرين، نظرا لأهميته البالغة في تحديد مكانة المؤسسة وصورتها لدى مواردها البشرية وزبائنها في نفس الوقت، بالإضافة إلى ارتباط برامج تنمية الكفاءات بالموارد المالية المتاحة للمؤسسات.

ويتم قياس مستوى الأداء المالي للمؤسسات بالإعتماد على النسب المالية التي تعطي صورة واضحة عن مصادر أموال المؤسسة واستخداماتها، بالإضافة إلى توضيح مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح، بما فيها تلك المستخدمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وما تقدمه هذه العملية للمؤسسة من قيمة مضافة.

**الأداء التشغيلي:** تمثل المؤشرات التشغيلية أو العملياتية لأداء فعال لتوضيح تفاصيل الأداء المالي سالف الذكر، وتعتبر مكملة لها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحاً لأداء المؤسسة ككل، وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة، وتشمل المؤشرات التشغيلية معلومات العملاء، العمليات الداخلية وأنشطة التطوير والإبداع بالمؤسسة، وتعتبر المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية معاً الركيزة الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات.

**الأداء التنظيمي:** يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الأوسع للأداء، لكنه يشمل كلا من الأداء المالي والتشغيلي، ويتضمن جميع الأهداف التنظيمية على اختلافها.

ويقاس الأداء التنظيمي في إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، حيث يعبر عن البيئة الداخلية بواسطة مؤشرات حجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح، بينما يعبر عن البيئة الخارجية بواسطة القدرة التنافسية للمؤسسة وفي هذا الإطار يتم تعريف أداء الموارد البشرية بالإعتماد على مفهوم الفعالية.

### المبحث الرابع: محددات أداء الموارد البشرية

إن الموارد البشرية الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة نذكر منها:

**أ- الجهد:** يمثل الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى، حيث يكون بسبب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة والجهد يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وطبيعة الحوافز التي تمنح مقابل هذا الأداء.

**ب- القدرات:** هي الخصائص الشخصية لأداء عمل معين، وتكون القدرة مقرونة بالكفاءة والمهارة، حيث تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير خلال فترة زمنية معينة، والتدريب والتكويم يلعبان دوراً هاماً في تحسينها وتقريرها والرفع منها.

ت- إدراك الدور الهام: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنها من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، حيث أن دور والمهام يؤدي إلى إتقان ونجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، وبذلك يؤدي إلى أداء فعال، يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} + \text{القدرات} + \text{إدراك المهام (الدور)}$$

وفي نفس الصدد تميز أداء الفرد بثلاث عوامل وهي:

أ- الرغبة: هي التعبير عن دافعية الفرد تتألف من اتجاهات وحاجات، التي يسعى إلى إشباعها والموافق التي يتعامل معها في بيئة العمل، ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب- القدرة: مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الغنية اللازمة للعمل أو المهارة التي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومة في أداء عمله، أي مدى وضوح الدور.

ت- بيئة العمل: تتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، تجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات مع الرؤساء، والزملاء المرؤوسين، ويمكن صياغتها في المعادلات التالية:

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات والحاجات الغير المشبعة} + \text{موقف بيئة العمل}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} + \text{المهارة} + \text{وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} + \text{القدرة} + \text{بيئة العمل}$$

ومن خلال ذلك نستنتج أن محددات الأداء هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها (فاضل وسعدون، 2017، ص10-11).

### المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

هناك عدة من عوامل بإمكانها التأثير على أداء الموارد البشرية وكفاءتها وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة ونختصر هذه العوامل في الآتي: (جبار، 2018، ص415).

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية: وتتمثل في

- غياب المناخ المناسب الذي يشجع على العمل والإنتاج المتمثلة بتوفر الأدوات والمعدات والأبنية المناسبة والموارد المالية والظروف المناسبة للعمل وغيرها.

- حدوث الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.

- عدم تحديد واجبات الموظف وما هو مطلوب منه وكيفية إنجاز المهام والمدة الزمنية للعمل المطلوب.

- النقص في التدريب على مهارة العمل.

بالإضافة إلى:

- التسبب الإداري: "يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة".

وهناك من أضاف:

- ضعف الرغبة في العمل: ان عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغبات

ثانياً: العوامل البشرية

وهي العوامل التي تتعلق بسلوكيات الموظف وتتمثل في: (جبار، 2018، ص415)

- نقص الدافعية للعمل عند الموظفين.

- ضعف شخصية أو قصور في قدراته العقلية.

- تغيبه المستمر عن العمل.

### ثالثاً: العوامل التكنولوجية

وهي من العوامل المؤثرة بصفة إيجابية على أداء المورد البشري والاستخدام الأمثل له مما يسمح بتوجه للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية وذلك من خلال:

- زيادة دقة البيانات.

- جعل الاتصال أسرع أكثر كفاءة وأداء أقل تكلفة.

- تقليص الإجراءات الإدارية.

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

### رابعاً: العوامل الخارجية

وتتمثل العوامل الخارجية في: (جبار، 2018، ص4415)

- ظروف السوق والأحوال الاقتصادية.

- التشريعات الحكومية والقرارات التي تنصب مع أو ضد عمل المؤسسة.

- الاضطراب السياسي وما يرافقه من تقلبات اقتصادية يؤثر على السوق.

### المبحث السادس: مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على الموارد البشرية في مختلف نشاطاتها بالتالي فإن نجاحها أو فشلها مرتبط بمستويات أداء هؤلاء لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائهم وذلك عبر تقييمهم لاكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء كل مورد على حدا.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين، وأعطوا العديد من التعارف له نذكر منها:

- الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها (البرادعي، 2005، ص34).

- إن تقييم الأداء هو: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف" (أبو بكر، 2003-2004، ص317).

- وقد عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه: "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي" (هوانه، 1986، ص27).

- وترى الباحثة (Marie Tresanini) أن تقييم الأداء هو "محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية". (Tresanini ; 2004.p18)

- كما يعني تقييم الأداء: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء المورد البشري لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل، (الموسوي، 2004، ص163) كما أنه يمثل "عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم إنجازه مقارنة بما هو مطلوب كما ونوعا، وتسعى هذه العملية إلى تطوير أداء الموارد البشرية، (Yves Emery ; P68) كما تعمل على ملاحظة وقياس وتحسين مساهمتهم في أهداف المنظمة (Petit et autres ; 2000, P377) .

- تقييم أداء المورد البشري هو: "تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة" (رجم ورشيد، 2018، ص415).

ومن خلال ما سبق نقول أن:

**تقييم أداء الموارد البشرية:** وهو عملية إدارية تدخل ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية وتعني القيام بتقييم أداء المورد البشري أي مستوى الجهود الذي يبذله للقيام بالمهام الموكلة إليه وذلك من

خلال مطابقة أدائه الفعلي مع الأداء المتوقع والمخطط له، وتحديد نقاط قوته وضعفه واكتشاف الانحرافات الحاصلة ان وُجدت في الأداء وخلال القيام بالوظيفة والعمل على تصحيحها.

وتقييم أعمال الموارد البشرية من زاويتين: (سلطان، 1993، ص294)

- مدى أدائهم للوظائف المسندة عليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم

مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### 1- أهداف خاصة بالمؤسسة:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا (عباس، 2007، ص139).

- تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، الموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها (Christian Batal, 2000)، (P87).

- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي (الصيرفي، 2006، ص209).

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.

- المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل (أبو بكر، 2003-2004، ص 320).

- تحديد تكاليف العمل وترشيدها سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف.
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته (المحاسبة، 2013، ص121).
- تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة (الموسوي، 2004، ص165).
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة (حروش، السالم، 2006، ص104).
- 2- أهداف خاصة بالأفراد العاملين (الموارد البشرية في المؤسسة):**
- أما الأهداف التي تتحقق للموارد البشرية نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها في الآتي ذكره:
- دفع الأفراد العاملين إلى العاملين باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار (الصيرفي، 2006، ص209).
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل (ماهر، 2007، ص411).
- يساعد التقييم تعرف العمال على نواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على تجنبها نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها (بن نوار، 2006، ص95).
- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح بشكل جوهر وسمعة وقيمة ومكانة للمؤسسات، وهذا ما دفع إدارة الموارد البشرية إلى توجيه سياساتها نحو إدارة واستثمار مهارات العاملين فيها.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.

- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها (المحاسنة، 2013، ص122).

### 3- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين):

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية (ماهر، 2007، ص 412).

- دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيه (الصيرفي، 2006، ص209).

- دفع المشرفين باستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسيهم بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصح والإرشاد عند الحاجة. (M.Sadeg , 1999 ;P108)

- تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه

- تنمية قدرات ومهارات المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

- التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي (المحاسنة، 2013، ص122).

### المبحث السابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

حتى تنجح عملية تقييم أداء الموارد البشرية من اتباع عدد من الخطوات بشكل متالي، وهو ما يساهم بشكل ما في تحقيق الهدف المسطر من وراء هذه العملية التقييمية، تتمثل خطوات الأداء فيما يلي:(تيسير الشرعة، سنجد، 2014، ص253-255)

1- تحديد تطلبت التقييم وأهدافه: تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء.

- 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المؤسسات ولكل الوظائف.
- 3- تدريب المشرفين على التقييم: لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة إن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.
- 4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: لا بد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية-نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.
- 6- إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.
- 7- تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- 8- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف لأنه يدعو إلى الإخراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه أن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.
- 9- إجراء عملية التصويت: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب الخاصة بالوظيفة من تدريب وتعليم، أو الجوانب التنموية بالإرتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نقول أن أداء المورد البشري يشير إلى درجة، قيام الفرد بالمهام والأنشطة الموكلة عليه، حيث يتحدد الأداء الفعال للفرد من خلال دافعيته وكذا قدرته على العمل، فموضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع لأنه يوضح مدى ضرورة الاهتمام به من طرف كل المؤسسة مهما كان نوع نشاطها ومتابعة أداء مواردها البشرية وتقييمهم بصفة مستمرة لتمكن من إعطاء الحكم النهائي على مستوى أداء كل فرد وكفاءته في أداء المهام الموكلة إليه، لتحديد الموارد البشرية الكفوء ذات الأداء العالي وتحديد الانحرافات وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

تم في هذا الفصل دراسة سابعة مباحث حول أداء الموارد البشرية، المبحث الأول عبارة عن مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية وأما عن المبحث الثاني تطرقنا إلى عناصر أداء الموارد البشرية وفي المبحث الثالث والرابع تناولنا فيهما مجالاته ومحدداته، أما عن كلا من المبحثين السادس والسابع تطرقنا فيهما على مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية وخطواته

الفصل الثالث: علاقة استخدام تكنولوجيا

المعلومات و الاتصال

بأداء الموارد البشرية

### تمهيد:

ان ادخال التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات واستغلالها في أداء وظائفها سواء الإنتاجية او الخدمية او حتى التسويقية يعود على المنظمة بالنفع بصفة عامة وعلى المورد البشري بصفة خاصة ونجد أن أثرها الإيجابي أكثر من السلبي لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت وسيلة لرفع الكفاءات والمهارات والتحسين في أداء المورد البشري وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال التطرق لكل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية تأثيره على أداء المورد البشري.

### المطلب الأول: اثر توظيف الأجهزة والمعدات على أداء الموارد البشرية

ان استخدام المورد البشري لمختلف الأجهزة والمعدات المتطورة كالحاسوب و ملحقاته من طابعة وماسح ضوئي... الخ له اثر كبير ومساهمة فعالة تعود عليه بالنفع خلال تأدية مهامه ومن بين الآثار الإيجابية التي تحقّقها الأجهزة والمعدات على المورد البشري نجد أنها تؤثر عليه من خلال رفع مهاراته وزيادة الابداع وذلك عن طريق الانتقال من العمل التقليدي القائم على الاعمال الروتينية واستعمال الورق والوسائل التقليدية بكثرة، الى العمل الالكتروني الحديث الذي يقوم على استعمال الوسائل التقنية الحديثة والطرق السريعة في تقديم المنتجات والخدمات وبجودة عالية، وهذا يزيد من تنوع معارفه وذلك بالتوجه نحو الاعمال الفكرية والمبدعة مما يساعد على تخفيف الملل والقضاء أو التقليل من ظاهرة التغيّب.

بالإضافة الى:(شريف و عودة، 2016، ص 185)

جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين وتحسين قدراتهم.

أي انه عند الرغبة في انجاز أي مهمة يكون ذلك متاحا فمثلا اذا أراد الموظف إتمام عمله في منزله يكون باستطاعته فعل ذلك بواسطة حاسوبه المحمول وهكذا لن يتأخر عن انجاز عمله والالتزام بمسؤولياته اتجاه منظمه وهذا سيؤدي الى زيادة مؤهلاته وتحسين قدراته.

### المطلب الثاني: أثر التحكم في البرمجيات على أداء الموارد البشرية

ان لاستخدام البرمجيات علاقة بأداء المورد البشري حيث أنها تساعد على تحليل البيانات وتبويبها وتقديم المعلومات اللازمة التي تحتاجها المنظمة في تلبية احتياجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساهم في زيادة ولاء الافراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المنظمة، يعني ذلك أنه لما يوجه الرؤساء تعليمات للمرؤوسين بضرورة توفير المعلومات اللازمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات حينها يقوم المرؤوسين بالاعتماد على البرمجيات والتي تتكون من برمجيات نظم التشغيل وبرمجيات التطبيق والتي تساعدهم في إدارة قواعد البيانات بطريقة ممنهجة من اجل استخلاص المعلومات الضرورية في أسرع وقت وبجودة عالية وهذا الامر يساهم في التقليل من نسب حدوث الأخطاء و يؤدي الى ارتفاع نسب اتقانهم للعمل وزيادة مهارتهم، مما يساعد المورد البشري في الحصول على نتائج جيدة خلال عملية التقييم.

### المطلب الثالث: أثر التحكم قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية

ان استخدام قواعد البيانات من طرف المورد البشري لها اثرا على أدائه شأنها شأن باقي مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأخرى، وهي تشترك مع البرمجيات في بعض النقاط حيث أن استخدام قواعد البيانات يساهم في:

- مساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية وفق أسس صحيحة وبدقة وفي مختلف الأمور من أجل تمكين المستخدمين النهائيين أي الرؤوسيين من انجاز مهامهم بدقة وفعالية وكفاءة ووفق المعايير المحددة (الثابت و الجميلي، 2017، ص248)

- بالإضافة الى رفع مستوى أداء الافراد الى أعلى المستويات وأداء المهام بشكل صحيح وهذا من خلال القدرة على تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات في حال ضياعها وإمكانية الدخول لقاعدة البيانات متى ط لب منهم ذلك من طرف رؤوسيهم وفي أي وقت وهذا ما يساعد في السرعة في انجاز المهام والمساهمة في التقليل من معدلات الوقوع في الأخطاء.

### المطلب الرابع: أثر استخدام شبكات الاتصال على أداء الموارد البشرية

ان استخدام شبكات الاتصال بأنواعها (الأنترنت، الإنترنت، الإكسترانت) في المنظمة له أثر كبير على اداء المورد البشري وهذا بدوره يؤثر على المنظمة تلقائيا حيث تتمثل آثار شبكات الاتصال على المورد البشري مثلا في امكانيتهم العمل عن بعد أي أنه:

مع تطور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وتساعد العصر الشبكي والانترنت جعل من الممكن لبعض العاملين أن يؤديوا أعمالهم من منازلهم وأن يتصلوا بمكاتبهم عن طريق اتصالات الكترونية مثل البريد الالكتروني حيث يعرف مكان العمل في هذه الحالة بأنه مكتب افتراضي، بالإضافة الى التخفيف من ضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة الانتقالات العمال حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة بالقيام بالعمل عن بعد وبالمتابعة المنسقة والمستديمة لتقدم الاعمال.(القرني، 2016، ص 192-193)

يعني ذلك أن شبكات الاتصال ساهمت لحد كبير في تقريب المسافات ونقل العمل المكتبي الى المنزل هكذا يكون المورد البشري في تركيز تام مع عمله وليس مشتت مع الأوضاع والظروف في المنزل والتقليل من الغيابات وتخفيف الجهد والعناء التنقل لمكان العمل والذي بسببه يفقد العامل طاقته

## الفصل الثالث علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بأداء الموارد البشرية

وكفاءته لإنجاز العمل، بالإضافة الى أنه يكون دائما على علم بكل المستجدات الحادثة في مكان العمل ومختلف التطورات حتى يكون دائما على يقظة ومستعد لأي مهمة يتم توكيله بها.

بالإضافة الى:

- بالتدريب والتكوين أي إقامة دورات تكوينية عبر الانترنت عن طريق برامج تدريبية تخص مجال العمل ومشاركة فيها جميع الفاعلين وحينها يستطيع المورد البشري التدرّب حتى وهو في منزله وذلك عن طريق شبكة الانترنت، كذلك ان زيادة فعالية عملية الاتصال تسهل من نقل المعلومة وتمنح المورد البشري فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد من رفع روحه المعنوية مما يشجعه على تفانيه في العمل وتقديم الأفضل.

- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية، وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة، والطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر، والاقسام الإدارية المختلفة. (بركان كريدي ، ومليودي 2019 ص،379)

يعني ذلك أنه كل فرد على علم بما هو مطلوب منه ولديه القدرة على التواصل واتمام مهامه مع باقي المكاتب الموجودة في منظمته وباستطاعته نقل واستقبال المعلومة في أي معهم، وهذا الامر يساعد في القضاء على ازدواجية العمل.

كما تظهر أثر شبكات الاتصال في المنظمة من خلال تبادل المعلومات مع الشركاء خارج المؤسسة يسمح بزيادة الثروة المعرفية وإعطاء فكرة حول مستجدات المحيط الخارجي (مزياي و شليل ،2015، ص 241)

أي لما يكون هناك اتصال بين المنظمة والبيئة الخارجية يكون باستطاعتها معرفة المستجدات الحاصلة في البيئة وتحديد نقاط القوة والضعف وزيادة اليقظة والتوقع لما سيقع مستقبلا وهذا من أجل معرفة ما يجب عليها فعله اتجاه هذه المستجدات بأشراك كل الموارد في هذه المهمة وذلك بإعطاء كل مورد المهام المكلف بها، وإذا كان بحاجة الى دورات تدريبية يتم تدريبيه وهنا يحس المورد البشري بأهميته داخل المنظمة ويزيد ولانه وانتمائه لها.

## المطلب الخامس: المعوقات التي تحد من مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء البشري

بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال صارت ضرورة ملحة بالنسبة لجميع المنظمات وللأفراد أيضا لمساعدتهم على أداء مهامهم بسهولة واتقان والمساهمة في تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم إلا أن هذا الأمر تواجهه مجموعة من المعوقات نوجزها كالآتي:

أ-اعتناق بعض الموارد البشرية لمجموعة اتجاهات وقيم ومعتقدات سلبية مشتركة وممارستها داخل المنظمة تؤدي الى التأثير السلبي على تحسين أدائهم ومن أمثلة هذه الاتجاهات نجد التهرب من تحمل المسؤولية، غياب روح الابداع والابتكار، اللامبالاة، مقاومة التغيير الذي تحدثه المنظمة، كمحاولة التغيير والتحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني واستخدام تقنيات جديدة في العمل. حيث ان هذه المقاومة تفشل عملية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أداء المورد البشري

ب-غياب روح التعاون بين مجموعات العمل يؤدي بضعف الاتصال وإصدار التعليمات والأوامر والتأخر في انجاز المهام ما يؤدي الى نقص انتاجيتهم وغياب الابداع وانخفاض مستوى الكفاءة والمهارة وهذا الذي يؤدي الى تعطل اكمال أنشطة المنظمة.

ت-غياب التكوين والتدريب على العمل بالأجهزة والتقنيات المتطورة عند الالتحاق أول مرة بمجال العمل يؤدي بالعامل بعدم فهمه لما هو مطلوب منه تحديدا والذي يؤثر سلبا على انجاز مهامه بكفاءة وفعالية.

ث-النقص في الموارد المادية كالأجهزة والمعدات يؤدي ببعض الافراد للاعتماد على غيرهم لإنجاز مهامهم عوضا عنهم وهذا الأمر يزيد من نقشي ظاهرة عدم التحلي بروح المسؤولية.

ج-انخفاض مستوى خريجي الجامعات والمعاهد يؤثر سلبا على ثقافتهم وغياب المهارة والكفاءة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يؤدي الى غياب الجودة في انجاز المهام وتقديم الخدمات، وهذا النوع من الموارد البشرية لا يستفيد من الترقيات أو الحوافز...الخ.

د-ضعف الدعم المادي في المنظمة يحول دون تصليح الأجهزة في حال تلفها هذا بدوره يؤدي الى التعطل في انجاز المهام وزيادة الرغبة لدى الموارد البشرية في التقاعس عن العمل ما يساهم في ارتفاع نسب الغياب والتماطل في تقديم الخدمات للعملاء. وهذا كله يساهم في غياب رغبة الموارد البشرية في العمل ما ينتج عنه شعورهم بالملل والإحباط وانخفاض الروح المعنوية .

### خلاصة الفصل:

وفي هذا الفصل تناولنا علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها الأربعة وأثر كل بعد على أداء المورد البشري حيث نستنتج أنه كل مكون من هذه المكونات له خصائصه وطريقته في التأثير على الأداء الفردي والذي ينعكس على أداء المنظمة ككل وعليه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الموارد المادية الهامة في المنظمة والتي أحدثت نقلة نوعية للمنظمات من حيث تحول العمل من عمل يدوي روتيني يزيد في التكاليف والوقت ومن جهد المورد البشري مما يسبب له الإحباط والملل ومنه تنخفض كفاءته، الى التحول للعمل الالكتروني مما ساعد على زيادة مهارة وكفاءة والرغبة في الابداع من طرف الموارد البشرية.

كما أن أداء المورد البشري يشير الى درجة قيام الفرد بالمهام والأنشطة الموكلة اليه، حيث يتحدد الأداء الفعال للفرد من خلال دافعيته وادراكه لدوره وكذا قدرته على العمل. فموضوع الأداء البشري من أهم المواضيع لأنه يوضح مدى ضرورة الاهتمام به من طرف كل منظمة مهما كان نوع نشاطها ومتابعة أداء مواردها البشرية وتقييمهم بصفة مستمرة للتمكن من إعطاء حكم نهائي موضوعي وعادل على مستوى أداء كل فرد وكفاءته في أداء المهام الموكلة اليه لتحديد الموارد البشرية الكفوة وذات الأداء العالي لمكافئتها، ومن أجل تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء وأوجه القصور وتحديد أسبابها والأطراف المسؤولة عنها لمعاقبتهم ولتفادي عدم تفاعمها.

## الفصل الرابع:

### النظريات المفسرة للدراسة

### تمهيد:

يرجع بداية الاهتمام بالفكر إلى أوائل القرن العشرين، حيث لعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية مست جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما أفرزت متغيرات تكنولوجية حديثة أحدثت انقلابا جذريا في العلاقات بين الأفراد وتغيير طرق الإنتاج داخل المؤسسات، مما أتاح الفرصة أمام الباحثين في فهم السلوك الإنشائي وتحليل وتفسير الظواهر التنظيمية.

### المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

هناك إتفاق عام حول تعريف النظرية بأنها مجموعة من الأسس والعبارات المترابطة تفسر سلسلة من الأحداث (فواد سليمان قادة، 2004، ص10).

ترتبط النظريات الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدس والتخمين ولا شك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا القرن، تعتبر المداخل الأساسية للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة والفكر الكلاسيكي لها (كامل بربر، 2006، ص17).

### المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية "فريدريك رشلو تايلور"

كانت التايلورية أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيح الرأسمالي لعلمية العمل والمبادئ التنظيمية، وكان الهدف العام لهذه الحركة هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته.

وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءاً مكملًا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله ( بدر، 2006، ص120-121).

وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، ومن أبرز الأسس التي استخلصها تايلور والتي تمكن من رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة وهي:

- دراسة الوقت والحركة ومعرفة الخطوات الضرورية لتفادي العراقيل.

- تحفيز العامل مادياً كلما أنجز شطراً من العملية.

- إستعمال الأدوات المتطورة للإقتصاد في الوقت والجهد ( زعيبي، 2008، ص24).

- التحليل العلمي للإدارة وتحقيق تطوير حقيقي لها (أنور سلطان، 2004، ص28).

ومن بين المبادئ العامة عند تايلور:

### تقسيم العمل:

يعتبر التقسيم وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل وتحديد النشاطات عموماً.

### ترتيب العمليات الوظيفية:

هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

### البناء:

يعتبر البناء التنظيمي شقاً أو نمطاً معيناً بل يتميز ببناءات لها دورها الوظيفي الهام.

### الضبط:

يكون الضبط وظيفة هامة بين كل الرؤساء الأتباع، حيث المهام الاستدراكية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية ( عبد الرحمن، 2005، ص305-306).

### تسمية وتدريب الأفراد على أسس علمية:

من خلال تحليل المبادئ التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية نجد أن إدخال الآلات إلى المصانع والورشات تطلب تقييم العمل وتدريب كل عامل على استخدام هذه الآلات من أجل تحسين طريقة الأداء وبالتالي رفع كفاءة وفعالية العاملين.

كما أن تايلور إستعان بوسيلتين في دراسة الأنشطة التي يمارسها العمال وهما الوقت والحركة والهدف من ذلك هو تأدية المهام الموكلة في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد يدرب بقية العمال على هذه الحركة حتى يتقنونها وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

لقد كان فريديريك تايلور هو القائل: إن المجتمع سيحظى باحترام أكبر عندما يضع الكائن تحت رحمة التكنولوجيا بعد أن أصبح البشر أقل كلفة من كلفة الآلات (نبيل علي، 2001، ص454)

كما أن تايلور كان إهتمامه منصباً على العمل وزيادة العمل الإنتاج فقط على صاحب العامل أي النظرة إلى الإنسان على إعتبار أنه آلة وليست له حقوق.

المطلب الثاني: مدرسة التقسيمات الإدارية (الإدارة العلمية عند فايول)

حقق فايول خلال فترة إدارته لشركة المناجم نجاحا كبيرا إذ حول هذه الشركة من طريق الإفلاس الوشيك إلى واحد من أكبر الشركات الفرنسية تحقيقا للأرباح، مما جذب إليه الأنظار والأضواء للتعريف على أسرار نجاحه وقد ألقى فايول بحثين هامين حول المبادئ العامة للإدارة عام 1900 و1908 في مؤتمرات حول المناجم والتعدين، كان بمثابة الأساس الفكري لموضوع مؤلفه الشهير المسمى "الإدارة العامة والصناعة".

ويمكن تلخيص فلسفة "د. فايول" في مقولته الشهيرة "بدون المبادئ... يعيش المرء في الظلام الفوضى... إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها".

ومن هذا المنطلق لجأ "فايول" إلى مخاطبة المدير أو الرئيس أو القائد الإداري، وليس كما فعل "تايلور" الذي حصر إهتمامه وتجاربه في المستويات الإدارية الدنيا في محاولة لرفع كفاءة العمال والرؤساء التنفيذيين، فافترض "فايول" أن هناك مجموعة من المبادئ تحكم العمل الإداري (سامي جمال الدين، 2004، ص79-80)، وأدرك فايول أن هناك شيئا مشترك بين جميع منظمات الأعمال وهو قيامها بوظائف إدارية محددة في خمسة وظائف وهي بمثابة عناصر الإدارة وهي تعبر عن وظائف المدير وفي كل المستويات وتشمل "التخطيط، التنظيم، وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، إصدار القرارات".

- التخطيط عند "فايول" هو: إستشراف المستقبل ثم الإستعداد لمواجهته.

- التنظيم عنده هيكله العمليات والوظائف والعاملين بتقسيمات منظمة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

- إصدار الأوامر: فهي وظيفة مهمة للمدير، يكرس جهده عليها ولا يهتم بالتفاصيل التي تعيق موقفه أمام مرؤوسيه.

- التنسيق: هو إيجاد التجانس، الترابط بين الأعمال والعاملين على تنفيذها وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

-الرقابة: وهي وظيفة المدير والتي تضمن تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمة والخطط المدروسة والأوامر الصادرة للتنفيذ (د. الزغبي و بن بريكة، 2013، ص121).

لقد أشار فايول إلى أنشطة الأعمال وحددها ستة أنشطة وهي:

**النشاط الفني:** ويقصد به ذلك النشاط الذي يتعلق بالإنتاج والتصنيع والتغيير.

**النشاط التجاري:** ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالشراء والبيع والمبادلة.

**- النشاط المالي:** ويشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الأموال اللازمة للمؤسسة والاستخدام الأمثل (كامل بربر، 2006، ص27).

**- أنشطة الضمان والوقاية:** وتعني هذه بالأنشطة التي تتعلق بالمحافظة على أصول المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة او حقوق العاملين فيها والمتعاملين معها.

**- أنشطة المحاسبة:** وهي المتعلقة بحساب وتدوين التكاليف والنفقات المالية، كما تعني حساب وتدوين كافة الإيرادات المالية للمنظمة بما في ذلك حساب الأرباح والخسائر وفق النظام المالي للمنظمة الذي تحدده الأنشطة المالية.

**- الأنشطة الإدارية:** وتعتبر الأساس في وجود ونجاح الأنشطة الأخرى الواردة أعلاه وفي الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في المنظمة على مختلف مستوياته ضمن ما أسماه بالعملية الإدارية (د. العتيبي، 2004، ص25).

**مبادئ الإدارة لدى فايول:**

نجد أن فايول قد قام بوضع أربعة عشرة مبدأ وإعتبر تطبيقها أساسي لزيادة الإنتاج أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كل المجالات وتتمثل هذه المبادئ في:

**1- تقسيم العمل والتخصص:**

وإعتبر ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه ( خليل، 2010، ص30).

**2- وحدة الأمر:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء (كعباش، 2006، ص55).

**3- التخطيط:**

ويتطلب قيام المدير بدراسة المستقبل ثم يضع الخطة تتضمن الوحدة والاستمرار والمرونة والدقة ولوضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أن هذه الخطة تتضمن الوحدة والإستمرار والمرونة والدقة ولوضع خطة جيدة يجب أن يتمتع المديرين بالتالي:

- فن التعامل مع العاملين.

- قدر كبير من الطاقة.

- مقدار من الشجاعة المعنوية.

- بعض الاستمرارية في المنصب.

- قدر معين من الخبرة في مجال الأعمال بشكل عام.

### 4- التنظيم:

ويتضمن تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وترجمة هذا الهيكل في أهداف واضحة وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة ( الصرن، 2004، ص63).

### 5- وحدة التوجيه:

ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة والتي تهدف إلى تحقيق هدف واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وتتوفر على خطة عمل واحدة.

### 6- مكافأة الأفراد:

يؤكد فايول على أهمية توزيع المكافآت على أفراد المنظمة حتى يضمن الكفاءة والفعالية في أدائهم.

### 7- المساواة:

أي أنه يجب تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على أساس مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ مهام محددة وحقيقية.

### 8- الإنضباط:

وهي الإحترام و الإلتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على الأوامر الرسمية.

### 9- المبدأ والإبتكار:

يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والإبتكار في العمل وتشجيعهم كذلك على الإشتراك.

### 10- روح التعاون:

يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عنصر الاتصال بشرط ان لا يتنافى هذا المبدأ مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة.

### 11- الدرج:

يستخدم في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة حيث تستعمل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها (توهامي إبراهيم وآخرون، 2013، ص23-26).

### 12- الترتيب:

يرى فايول ضرورة تطبيق مبدأ الترتيب على الموارد المادية والبشرية في المؤسسة بمعنى أن يكون هناك مكان مخصص لكافة الأشياء والأشخاص.

### 13- إستقرار الأفراد:

من واجبات الإدارة أن تنجح سياسة تؤدي إلى ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة، ويحذر في الوقت نفسه من ارتفاع معدل دورات العمالة لأنه يربط هذا الإرتفاع بسوء الإدارة.

### 14- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

يقصد فايول من هذا المبدأ، أنه على المسؤولين وأفراد التنظيم أن يتقارضوا عن مصالحهم وأهدافهم الشخصية لمصلحة المصالح والأهداف العامة، أو عندما تتعارض هذه المصالح بين

الأطراف على الإدارة أن توفق بين الأطراف المعنية، فالمصالح والأهداف العامة هي فوق الرؤوس كما يرى فايول.

في ضوء ما سبق نجد أن فايول ومن خلال نظريته أنصبت جميع إهتماماته بصفة عامة بالعمل من المدير القائد إلى العامل البسيط ووضع مبادئ أساسية للتنظيم وذلك من أجل مسار السير الحسن للعمل ورفع كمية الإنتاج وذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص أي أن لكل عامل مهام واضحة كما دعا أيضا إلى وجوب إستقرار الأفراد في العمل والتشجيع على المبادلة والإبتكار وروح التعاون وهذا كله يتضمن الكفاءة والفعالية في أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "

نشأت البيروقراطية Bureaucrocy في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها علم الاجتماع الألماني، ماكس فيبر Max Weber الذي عاش في الفترة بين عامي 1864-1920، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية، الأولى Bureau وتعني المكتب، والثانية Crocy وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم المقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب (د. سعود محمد النمر، 1990، ص98).

والبيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتسم وجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، تتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص ويقسم العمل، ويعد ماكس فيبر واضح ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة سمات أو خصائص معينة من الواقع ( لطف، 2007، ص98).

أما عن مبادئ النموذج الإداري البيروقراطي لدى فيبر فهي كما يلي:

- الهريراركية: وتعني الهرمية، من القمة، حيث تضع القرارات وهي تدرج متتابع يعود إلى القاعدة حيث التنفيذ، وكذلك وجود هيكل تنظيمي للنشأة متسلسل فيه الوظائف والسلطات دون التداخل والإزدواجية:

أ- تصميم رشيد للوظائف وذلك بتقييم العمل على نحو عقلائي ومنطقي، وبأن السلطة مكافئة للمسؤولية.

ب - اللوائح: وتعني وجود أنظمة وتعليمات ولوائح مكتوبة لتحديد واجبات العاملين ولتحديد الطريقة التي يمكن بها التصرف في ظروف العمل المختلفة.

- التدوين الكتابي: وذلك بأن توثق كافة إجراءات العمل تحفظ في سجلات خاصة يرجع إليها عند الحاجة.

- اختبار العاملين على أساس من الكفاءة والجدارة (د. خيرى، 2012، ص55-56)،

- العلاقات بين الأفراد في علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط

- بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المجابة والمحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الشهادات، ...) (عباس نتو وهنري إلبز، 1980، ص23).

وكما ذكرنا فليس هناك عيب في المبادئ البيروقراطية، ولكن ما يعرضها للنقد هو بسبب البيروقراطيين أنفسهم الذين يحولون الوسائل إلى غابات، فعلى سبيل المثال، فإن الإستخدام السيء للإجراءات الروتينية يخرجها عن هدفها على أن تتسبب في تعقد الإجراءات وزيادتها.

كما أن للتنظيم البيروقراطي عدة مزايا نجد: الثقة في العمل، المعرفة الكاملة للسندات، السرعة وريح الوقت، الإستمرارية في العمل وتخفيض الصراع والتوتر بين الأفراد في مكان العمل وهذا يؤدي إلى الأحسن في الأداء وإرتفاع في الإنتاجية، وحفاظ المؤسسات على استمراريتها وبقاءها.

### المبحث الثاني: النظريات النيوكلاسيكية

#### المطلب الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية

تحولت النظرة من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات إجتماعية عضوية، حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة إن العنوان الرئيسي في هذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الافراد وإنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وبشر.

اليوم خلال المدة الواقعة بين 1927-1932 عقد مشروع للتعاون بين شركة ويستون إلكترونيك western Electric في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة

هارفرد وتحت إشراف الأستاذ إلتون مايو وعملوا كفريق، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوتورن وذلك عام 1939، في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل" وتحت تجارب إلتون مايو البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العامل، وقاموا بإجراء تغييرات في مدة الراحة، وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج ارتفاع الإنتاجية عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل.

ومن هنا إتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل، وعند البحث الأعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العملاء و الإنتاج، أي ان الافراد ينشؤون علاقات جديدة وهي علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية وبالتالي النظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته وميوله ورغباته واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في محل أدائه الإنتاجي ومن هنا تتأثر حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وتزيد الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي.

لقد تناولت مدرسة العلاقات الإنسانية الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة، وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسيط الاجتماعي مع الآخرين، بل في إطار هادئ ومتفاعل مع جماعة العمل، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات.

وقد أكدت على أهمية التنظيم غير الرسمي فهم ينشأ بصورة تلقائية لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في ميدان العمل.

ومن أهم مبادئ هذه المدرسة:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.

- إحترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم (د. الشماع، د

محمود، 2005-2007، ص65-68)

- يتأثر الافراد في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الاجتماعية.

- يتأثر الأفراد بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية

والحوافز المادية (د. الرحاطة، أحمد العزم، 2011، ص32).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الآن:

1- أن المنظمة كيان إنتظام إجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة وهذه العوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد.

2- تلعب الجماعات الغير رسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

3- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.

4- يمكن تحفيز العاملين على تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، مثل الإعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي عن الغير ( حريم، 2006، ص59-60).

على الرغم من إسهامات المدرسة في تطوير الفكر الإداري ألا أنها:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الآخرين في البيئة التنظيمية مثل: الهيكل التنظيمي، العوامل المادية، غيرها من العوامل.

- النظر إلى المنظمة باعتبارها غالبية من الصراعات وخلافات داخل التنظيم.

- التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال أثر الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف وتطوير الأداء.

### المطلب الثاني: نظرية الفلسفة الإدارية: دوغلاس ماك غريغور

تقوم نظرية ماك غريغور على أساس إفتراض رئيسي، وهو أنه كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبح تصرفاته بطابع معين ( علي سالم، 2018، ص15).

وقد قام ماك غريغور بتقديم وجهتين حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتشمل فهي: نظرية X ونظرية Y.

1- نظرية X:

وهي نظرية تقليدية ترى ان من إلتزامات الإدارة نحو المجتمع، تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة، حيث أن إلتزاماتها نحو الملاك هو تحقيق عائد جيد، أما إلتزامها نحو العمال، في تقديم الأجر العادل والمعاملة المنصفة لهم ( زونليف، عمر العضائيلة، 1996، ص65).  
ومن أهم إفتراضاتها:

- الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- أن معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن الإنسان العادي يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائهم باستمرار ولا يرغب بتحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الامان (عليا لضلاعين، 2005، ص68-69).

2- النظرية Y:

- وهذه النظرية جاءت لنقد النظرية X وترد عليها بالإفتراضات التالية:
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل، إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف (منير بن أحمد بن ديردي، 2013، ص68).
  - الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها.
  - الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة، مقدرة على إتخاذ القرار الجيد، وتلك القرارات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية ( حريم، 2009، ص28).
  - ومما سبق يتضح أن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية Y له آثار تنظيمية سلبية وذلك الإفتراضات التي تنطلق منها، والتي يحاول فيها المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين أثناء أداء عملهم.
  - أما الفروض التي قامت عليها Y فكانت مخالفة لفروض نظرية X حيث تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل مما يجعل عملية الإتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق

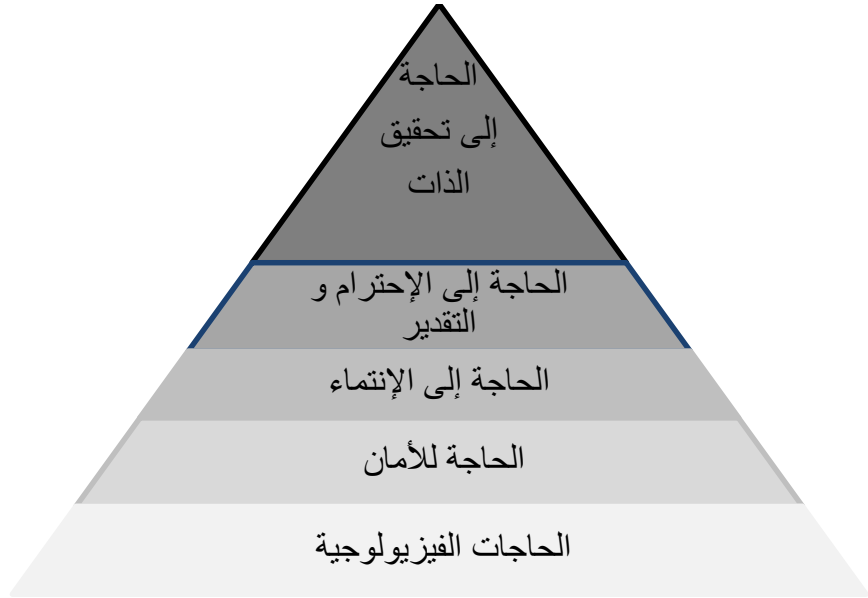
الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال عكس نظرية X التي تعتمد على الإتصال النازل كأداء لنقل المعلومات داخل المنظمة (عليا الضلاعين، 2005، ص68-70).

### المطلب الثالث: نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو

تأثر أبراهام ماسلو (1908-1970) بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإنتاج مجموعة محددة من الحاجات (مسعداوي، 2013، ص178).

والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وهذا المفهوم حيوي للمديون لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وصنفها في تسلسل هرمي إبتداء من الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير وإنتهاء بحاجات تقدير الذات (المهدي مساعدة، 2013، ص67).

ووضعها ماسلو في قمة الهرم لأنها أصعب الحاجات في الإبتاع وأن إبتاعها يمكن أن يتم بالكامل من داخل الفرد نفسه، ويمكن للمنظمة المساهمة في إبتاع هذه الحاجات من خلال توفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ويعطيهم الفرصة لتعلم الأشياء جديدة وللتعبير عن أنفسهم (د. الكردي، 2004، ص80).



الشكل رقم 2 هرم الحاجات لمارسلو

**أ. الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية:**

تتمثل في الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.

**ب. حاجات الأمان:**

وهي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند ماسلو، كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر، الشعور بالاطمئنان، ...إلخ.

**ج. الحاجة إلى الإنتماء:**

أي شعور الإنسان بانه مقبولا من طرف الجماعة، وأنه يصغى إليه من الآخرين، وأنه محبوب داخل الجماعة، والحصول على العاطفة، ...إلخ.

**د. حاجات التغذية والإعتراف:**

يرى ماسلو بأن الإنسان متلى أشبع الحاجات الذاتية السابقة سينقل إلى هذه الحاجات التي تحظى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير ذاتية، كإحترام الذات، الإستقلالية، التحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها.

ه- حاجات تحقيق الذات والإكتمال:

ومنها استخدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل كما ذكرنا سابقاً، بمعنى أن سلوكاته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، تتطلق من داخل نفسه ( صالح الطويل، 2006، ص182-183).

من خلال ما سبق نجد أن:

الفرضية الأساسية لماسلو تتمحور حول أن إتباع حاجة معينة سوف ينتقل إلى البحث عن إتباع حاجاته عليه، كما يؤكد ماسلو على أن الرفاعية هي مكان العمل تقوم على أن المؤسسة تمنح فرصة للأفراد لتحقيق الذات.

إستطاع ماسلو أن يتعرف على الحاجات والدوافع الاجتماعية الأكثر عمقا لدى الإنسان والتي منها حاجات الإعتراف والتقدير، وحاجات تحقيق الذات.

ومن بين سلبيات هذه النظرية عند ماسلو ترتيب أو هرمية هذه الحاجات من الحاجات القاعدية إلى الحاجات العليا في الوقت الذي تخلو فيه الأفراد في ترتيب أولوياتهم وبالتالي حاجاتهم.

كما أن إتباع هذه الحاجات لا يقود حافزا أو خلق الدافعية لدى الإنسان أي أن الدافعية تتوقف عند إتباع هذه الحاجة.

إلا أن الهدف الأساسي عند ماسلو من خلال نظريته هو إكتشاف الدوافع التي تثير إستجابة لدى الإنسان وتحركه نحو تحقيق وإتباع حاجاته ووصوله إلى الهدف المسطر.

وهذا ما تشغله المنظمات الناجحة التي تصل على تحقيق أهدافها من خلال إستغلال قدراته بإبتمائهم لهذه المنظمة وكل ينعكس إيجابا على أدائهم.

المبحث الثالث: النظريات الحديثة

المطلب الأول: نظرية النظم: كاتر وكان

لقد إعتبرت هذه المدرسة أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، (يمكن لكل وحدة إدارية أو فنية داخل تلك المؤسسة)، وبأن هذه الأنظمة الفرعية تنمو في علاقتها معها نحو التوحد والإكتمال، وفق حالة دائمة من التفاعل والأخذ والعطاء، مثلما هي أيضا في حالة من التنافسية والتطور.

إن ما تستهدفه مدرسة النظم يتجلى في تحليل العلاقات المتبادلة بين أجزائها بهدف التوصل إلى معرفة كفاية النظام وإنتاجيته ويؤدي بالتالي إلى إتخاذ قرارات رشيدة وكل المشكلات التي تواجه الأنظمة المختلفة.

**مكونات النظام:**

تضم مكونات النظام ما يلي:

**- مدخلات النظام Inputs:**

وتمثل المدخلات الإنسانية التي يقوم عليها فيها تمتلك من أهلية القيام بالمهام المحددة لها.

إضافة إلى المدخلات المادية من أموال وتجهيزات ومدخلات معنوية منسجمة مع قيام العمل.

**- عمليات النظام Processes:**

تكون ذلك بالقيام بالمهام والنشاطات التي يحتاجها النظام والتي تضمن تحويل مدخلات النظام إلى مخرجات، ويشمل ذلك عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات، ...إلخ.

**- مخرجات النظام Cut Put:**

وتتمثل فيما ينتجه النظام من سلع وخدمات ويعنى هذا في النظام التربوي مدى تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها سواء كان ذلك محسوبا بأعداد الخريجين والذين اجتازوا الإمتحان بنجاح أو مدى تحقيق الأهداف التي حققها المنهاج، ...إلخ.

- التغذية المرتدة (الراجعة) Feed Back:

يكون ذلك من خلال مقارنة مخرجات النظام مع ما هو محدد من أهداف، وتحديد التفاوت بينهما، الأمر الذي يحتم إجراء تعديلات في أي من مدخلات أو عمليات النظام بهدف الإقتراب أكثر من المعيار المستهدف لمرجاته (د. خيرى، 2012، ص63).

من أهم خصائص مدرسة النظم أيضا تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكتشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الفرعية وأجزاء المنظمة، وتعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها (د. مساعدة، 2013، ص72).

تعد مدرسة النظم صاحبة نظرة شمولية من حيث أن المنشأة نظام مفتوح يؤثر بمكوناته، والبيئة المحيطة، زيادة الوعي والاهتمام بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه،... إلخ وبأن لكل منها أثره المهم في النظام.

**المطلب الثاني: نظرية جوان وودورك وتأثير التكنولوجيا على التنظيم**

تعتبر جوان ورد رائدة في دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي وعناصره ومنذ بداية الستينات حيث قامت بدراسته ميدانية لحوالي مائة مصنع في جنوب بريطانيا متراوحة في الحجم ما بين مصانع صغيرة توظف 250 عاملا، إلى مصانع كبيرة توظف ما يزيد عن ألف عامل، وتمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم والتي جمعت معلومات حولها، عند المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، والتكاليف الإدارية، ودرجة الإلتزام بالرسمية وجمعت معلومات مالية عن تلك المصانع مثل مستوى الربحية، حجم المبيعات، حصتها من السوق.

وقد مكنها ذلك من تصنيف تلك المصانع من حيث فعاليتها أو نجاحها إلى ثلاثة أقسام: جيدة جدا، متوسطة ودون المتوسط.

وقد صنفت ورد تلك الصناعات وحسب نظام الإنتاج المتبع فيها إلى ثلاث فئات هي:

- مصانع ذات تكنولوجيا تنتج نظام إنتاج الوحدات أو المجموعات الصغيرة:

وهي تنتج سلعة واحدة أو عددا محدودا من السلع (مثل صناعة الأدوات العلمية).

- مصانع تنتج تكنولوجيا يقتصد أسلوب تجميع المجموعات كبيرة وبكميات كبيرة:

مثل صناعة السيارات

- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات ويشكل أوتوماتيكي:

مثل الصناعات الكيماوية.

وندرج الصناعات التي تمت دراستها في درجة تنفيذها ونطاق الإشراف فيها في ما بين كل تكنولوجيا وأخرى، إذ أن هناك ارتباط بين نوع الصناعة وبين النمط التنظيمي، كما أن هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجيا المستعملة، فكلما تعقدت التكنولوجيا زادت نسب التكاليف الإدارية للتكاليف الكلية.

وكذلك فقد بينت الدراسات أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة أساسية ويعتبرها أساس نجاحها.

ففي الصناعات ذات التكنولوجيا البسيطة فإن النقطة الأساسية في التطوير الذي يعتبر أساس النجاح، أما في الصناعة ذات تكنولوجيا الإنتاج الكبير في العمل على تخصيص التكاليف والتأكيد على أن النوعية في أساس النجاح.

أما في الصناعات التي تعتمد على أسلوب العمليات الأوتوماتيكية فإن أساس النجاح هو القدرة على التوظيف، نظرا لتدفق الإنتاج باستمرار ( غنتم القريوبي، 2008).

نتائج الدراسة:

البيان	الوحدة	الإنتاج الكبير	العملية المستمرة
- نطاق الاشراف لمشرفي الخط الأول	23	48	15
كمية الإتصال الكتابي	منخفضة	عالية	منخفضة
- كمية الاتصال اللفظي	عالية	منخفضة	عالية
- التخصص بين الوظائفيين والإستشاريين	منخفض	عالي	منخفض
إستعمال الرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة	منخفض	عالي	منخفض
- فصل الإدارة العامة على مشرفي العمليات	منخفض	عالي	منخفض
- عدد العتاد المهرة	عالي	منخفض	عالي

المصدر: رعد حسن الصرن، 2004، ص323.

تظهر نتائج الدراسة بأن المنظمات ذات تكنولوجيا الإنتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف وإستجابة للإتصال الشخصي والكتابي، وتنفيذ بدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة.

وبالمقارنة فإن منظمات الإنتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق متبق للإشراف، وتستهمل الإتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، وتتصل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بنقل أقل تكرارا (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص200-201).

هذه النظرية ساعدت في تقديم فهم كبير للتناسب بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا حيث جمعت البيانات عن خلفية وأهداف المنظمات وأنواع التنظيم المنفذ فيها.

إن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تقود إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي، وبما أن التكنولوجيا منشطة، فإنه هناك درجة عالية من التخصص من العمال، كما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية إتخاذ القرار لدى العمال قليلة.

### المطلب الثالث: نظرية تشارلز بيرو

تتعلق هذه الدراسة لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة وهما:

- مدى عدد وتنوع المهام ودرجة روتينها أو مستوى تعقيدها، فهل مهام العمل محدود أو متنوعة، وماهي درجة بساطتها وتعقيدها؟

- مدى إمكانية إتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل والتي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة قابلة للتحديد والمعالجة أو معقدة يصعب تحليلها.

وقد صنف بيرو التكنولوجيا وفق الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع هي:

- تكنولوجيا روتينية بسيطة Routine Technology

- تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة Non-Routine Technology

- تكنولوجيا حرفية EngineeringTechnology

- تكنولوجيا حرفية CroftTechnology

وتصنف التكنولوجيا الروتينية بانها ليس فيها أعمالا إستثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل، أما التكنولوجيا والمهام غير الروتينية فتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الإستراتيجي، أما التكنولوجيا الهندسة فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منظمة وعقلانية، والمثل عليها وظيفة المهندس، أما التكنولوجيا الحرفية فتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت، وغير متنوعة كثيرا، وذلك مع معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.

جدول رقم (1): تصنيف بيرو للتكنولوجيا.

استثناءات محدودة	استثناءات كثيرة
تكنولوجيا حرفية	تكنولوجيا غير روتينية تكنولوجيا غير روتينية
تكنولوجيا روتينية	تكنولوجيا هندسية
تكنولوجيا روتينية	

ويرى بيرو أن آليات الرقابة والتنسيق المتصلة في التنظيم تختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة، فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كان التنظيم معقداً، ويعتمد أسلوب التنصيب في العمل، والعكس صحيح، كما أن من الأمور التنسيق التي تتأثر بالتكنولوجيا المستعملة ب :

- حرية التصرف واتخاذ القرار.

- قدرة الجماعات على تحديد الأهداف والاستراتيجيات.

- علاقات العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة.

- مدى وجود تنسيق بين الجماعات سواء في عمليات التخطيط أو العمليات الأخرى.

نستخلص مما سبق أن أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإداري، أما التكنولوجيا غير الروتينية فتستلزم وجود نظام إداري من يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة، ويسمح بتفاعل كبير فيما بين العاملين، أما التكنولوجيا الحرفية فتستلزم الإستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، وهو أمر يتطلب نمطا من اللامركزية.

وكذلك الأمر فإن التكنولوجيا الهندسية ولكثرة الإنشاءات والاختلافات والتنوع في العمليات منها إمكانية القيام بعملية البحث والتحليل، فإنه ينفع معها أسلوبا يجمع بين مركزية إتخاذ القرارات وضمن درجة من المرونة.

جدول رقم (2): العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو (محمد قاسم القريوتي،

2010، ص 202-203-204)

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات الممارسة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المتوسط والمحدود	الاجتماعات ومعايير الجماعة

## خلاصة الفصل:

بناء على ما تقدم نجد أن النظريات الكلاسيكية كانت تنظر إلى التنظيم باعتباره شقا و مغلقا، فاهتمت فقط بالبيئة الداخلية للتنظيم، هدفها الأساسي هو الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية عن طريق إستغلال العمال و اعتبارهم آلة، وبعدها جاءت النظريات النيوكلاسيكية وبدأت تهتم بالفرد وسلوكاته من خلال دراستها وإعطاء الأهمية لمشاعر العمال و الاهتمام بمشاكلهم والعمل على تحسين بيئة العمل وهذا إنعكس إيجابا على العامل من خلال إعطاء قدراته وإبداعاتهم من أوجه الوصول على الهدف.

وبعدها جاءت النظريات الحديثة مكملة للنظريات السابقة لكن وجه الإختلاف بينهما في نظرتها إلى التنظيم باعتباره شقا مفتوحا وان البيئة الخارجية أثر كبير على التنظيم من خلال التغييرات التي تحدث هذه النظريات ركزت على دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين طريقة الأداء بأقل جهد ووقت وتكلفة من خلال أن التنظيم يحصل على مدخلات من البيئة الخارجية والتي يقوم بتحويلها إلى مخرجات وبالتالي هناك تغذية عكسية وتكون هذه الأخيرة بالإيجاب أم السلب

# الإطار التطبيقي

تمهيد

1-التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

2-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.

3-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

4-دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات).

مناقشة نتائج الدراسة.

خلاصة الدراسة.

### 1- التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM:

أ-التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية و تختص ب (م و ص ك م) و هي شركة عمومية جزائرية تأسست 2 جانفي 1983 ولكنها موجودة منذ 1974 تحت وصية مؤسسة سونيلاك، يقع مقرها الاجتماعي في حي واد عيسى قرب مدينة تيزي وزو. و هي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (ISO 9002-9002) منذ 1998، و هي مؤسسة سليلة إعادة الهيكلة لمؤسسة سونيلاك SONELEC .

ب-الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة ENIEM للصناعات الكهرومنزلية في لب المنطقة الصناعية عيسات ادير بواد عيسى على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، تقدر مساحتها ب 55 هكتار و تضم 2000 موظف ، تشرف عليها الإدارة العامة المتواجدة وسط مدينة تيزي وزو، بجوار البنك المركزي على بعد 100م من مجلس قضاء تيزي وزو.

ت-بطاقة تقنية حول المؤسسة:

الاسم : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

الجنسية : جزائرية .

التأسيس: 2 جانفي 1983 .

النوع : شركة عمومية .

المقر الرئيسي : واد عيسى ولاية تيزي وزو، الجزائر.

العنوان الإلكتروني: [www.eniem.com.dz](http://www.eniem.com.dz).

الصناعة: أجهزة كهرومنزلية.

المنتجات: مكيف هوائي، فرن ، ثلاجة ، سخانات مياه ،غسالة .

مناطق الخدمة: الجزائر.

ج- أنواع الإتصال المستخدم في المؤسسة :

• الإتصال الغير الرسمي :

هو الإتصال الذي يكون بين العمال في إطار العلاقات الشخصية أو في إطار المنافسة أين يتم فيه نقل الأخبار و المعلومات و نفي الإشاعات بين العمال.

• الإتصال الرسمي :

هي عمليات الإتصال المهيكلة و التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الإتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة بهدف نقل الأوامر و القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى الوسطى و الدنيا، و ينقسم إلى:

- الإتصال النازل :

ترفق المعلومة أو الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الرئاسي للمؤسسة و تكون المادة المنقولة عبارة عن أوامر، بلاغات، قرارات.

- الإتصال الصاعد:

يتم هذا النوع من الاتصال من المستويات الدنيا إلى العليا أي من العمال إلى الإدارة و تكون المادة المنقولة عبارة عن شكوى، اقتراحات، ملاحظات.

- الإتصال الأفقي:

يتم بين عمال المؤسسة الذين لديهم نفس مستويات أو مراتب العمل، يتم هذا النوع من الإتصال من أجل تحقيق التعاون بين العمال و يتم عبر اللقاءات الاجتماعية و كذا الشخصية كالإتصال بين الفئات السياسية الاجتماعية أو بين وحدات المؤسسة.

### 2- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة :

يصادف الباحث في مرحلة دراية العلاقات عدة إشكاليات، على رأسها تعدد الطرق التي من الممكن استخدامها بغية تفسير علاقات الارتباط بين مختلف المفاهيم والمتغيرات المدروسة، ولهذا يتوقف الاختيار على عدة شروط التي يضعها الاختبار (أو صاحب الاختيار) حتى يكون هذا الأخير ملائماً لتفسير النتائج (لعبان، 2008).

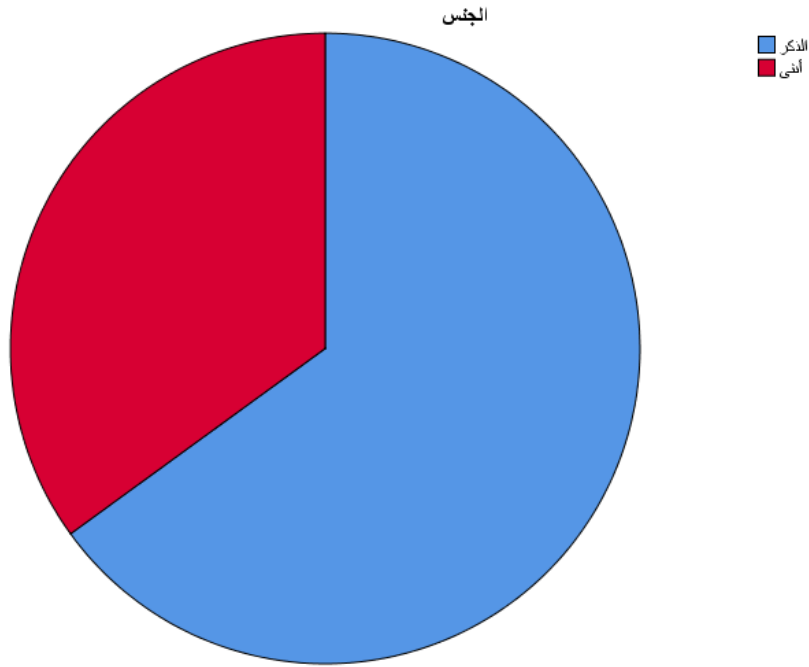
لقد إعتدنا في دراستنا و اختبار مختلف العلاقات التي أسسنا لها في افتراضات هذا البحث ،على معامل ارتباط (pearson(pearson product moment correlation) و يعتبر معامل الإرتباط مؤشرا خاما لقياس العلاقة بين متغيرات البحث . (Cooper ,1995) و من بين ما يشترط pearson في استخدام اختباره "أن يكون للمتغيرين علاقة خطية ، و أن تكون نتيجة توزيع المتغير الواحد اعتدالية ، بالنسبة لأية قيمة من المتغير الآخر و العكس صحيح "، و يضيف أن الارتباط بالنسبة لهذا الاختبار يتراوح بين -0.1 (و هي العلاقة المثالية السالبة )،مرورا ب0.0 و التي تعني أنه لا يوجد علاقة ارتباط، +0.1 و هي( العلاقة المثالية الموجبة ) . (Morgan ,2004)

و يشير الإيجاب و السلب فب الارتباط إلى الزيادة و النقصان في أطراف الارتباط، فإذا كان موجبا فخو يعني أنه كلما زاد العامل الأول زاد الثاني و العكس صحيح و هو ما يسمى بعلاقة طردية ،بينما إذا كان الارتباط سالبا فإن ذلك يدل على أنه كلما زادت نتيجة العامل الأول ، نقصت نتيجة العامل الثاني و العكس صحيح و هذا ما يسمى بعلاقة عكسية.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%65	39	ذكر
%35	21	أنثى
%100	60	المجموع

الشكل رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

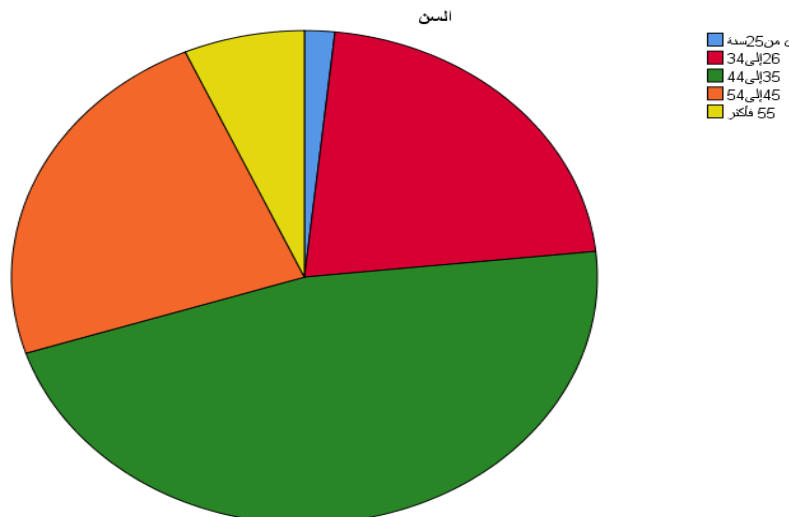
## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول والشكل السابق الذي يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وبالنظر إلى إجابات أفراد الدراسة فإن الأغلبية تنتمي إلى فئة الذكور التي تقدر بنسبة (65%) ما يقابل 39 فردا، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (35%) ما يقابل 21 فردا. وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة ونظام العمل فيها، الذي يعتمد على النشاط التقني أكثر من النشاط الإداري، وهو ما يتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث وأيضا لأن أغلب فئة الذكور تبقى مسيطرة إلى حد ما على هذا المجال في العمل، نستنتج أن عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM جلهم من جنس الذكور.

### الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	1	1,7%
26 إلى 34	13	21,7%
35 إلى 44	28	46,7%
45 إلى 54	14	23,3%
فأكثر من 55	4	4%
المجموع	60	100%

### الشكل رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



## الإطار التطبيقي

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يوضحان توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن أنه ما يقدر بـ 28 فرداً أعمارهم ما بين 35 إلى 44 سنة بنسبة 46,7%، بعدها تأتي فئة 45 إلى 54 سنة بنسبة 23,3% أي ما يعادل 14 فرداً، ثم تليها فئة 26 إلى 34 سنة بنسبة 21,7% أي 13 فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وفي الأخير فئة أقل من 25 سنة بنسبة قليلة تقدر بـ 1,7% ما يقابل فرداً.

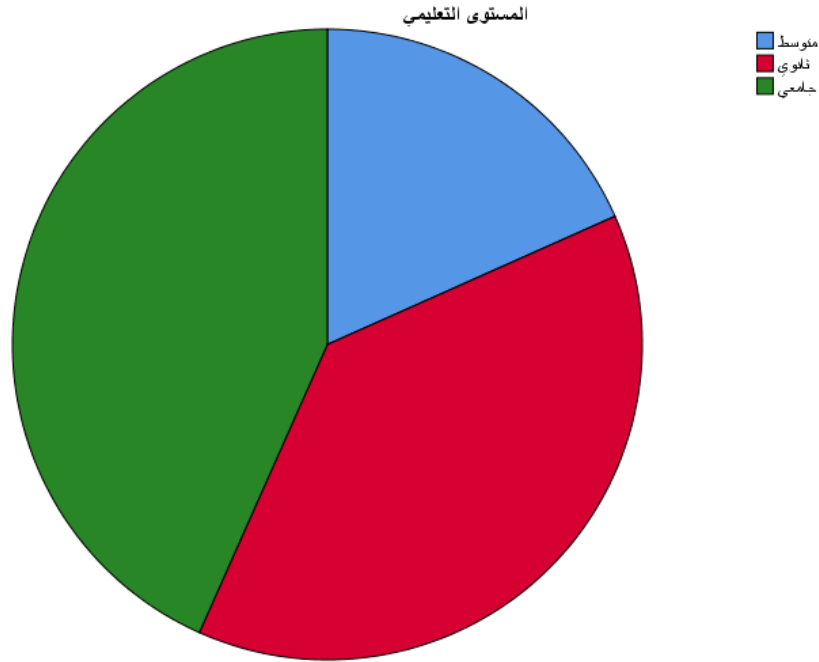
نلاحظ من خلال البيانات المتاحة أن الفئة العمرية السائدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM هي من 35 إلى 44 سنة التي يبلغ عددها 28 فرداً والتي قدرت نسبتها 46,7%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتفظ بأصحاب الخبرة المهنية والكفاءة العالية والأداء الجيد والذين يمتلكون معرفة أكثر في مكان عملهم.

ومنه أيضاً يتضح أن أغلب أفراد العينة شباب وهذا ما يسهل سير العمل وأن الفئة الشبابية تسعى أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة من خلال مواكبة التطورات العصرية والتكنولوجية في إنجازها للمهام بكفاءة أعلى وفي وقت أقل، ومنه نستنتج أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تستهدف فئة الشباب للتوظيف.

### الجدول رقم(5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
18,3%	11	متوسط
38,3%	23	ثانوي
43,3%	26	جامعي
100%	60	المجموع

الشكل رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

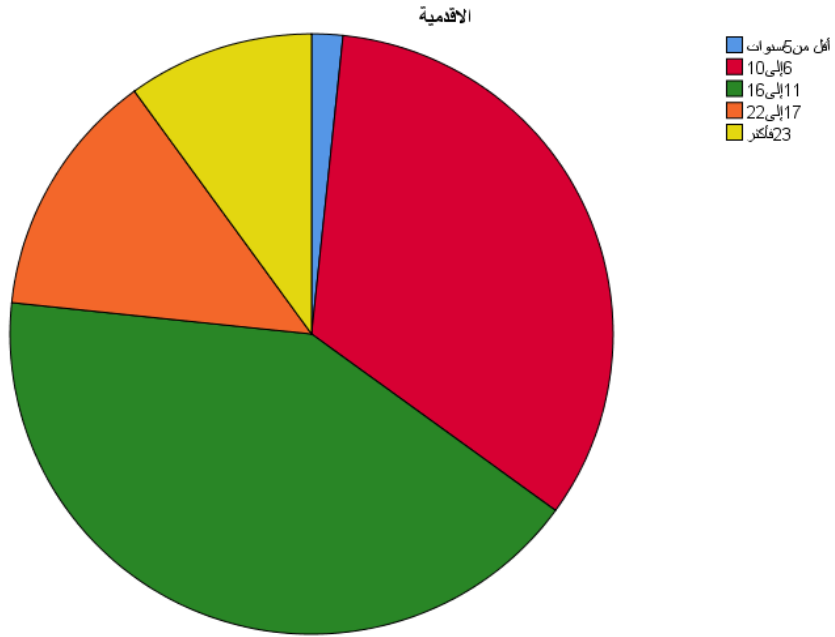


تبين الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه والمتعلق بالمستوى التعليمي لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM أن أفراد العينة المتحصلين على الشهادة الجامعية تمثل نسبة 43,3% وهي النسبة الأكبر من بين النسب الأخرى التي بلغ عددها 26 موظفا وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة هم جامعيين يمتلكون مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم وتشخيص المشكلات التي تواجه مؤسساتهم، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم على الاستفادة من كفاءاتهم ومهاراتهم وتأهيلهم العلمي ذلك لأن طبيعة العمل تتطلب الفئة المثقفة (الجامعية) في ما نجد أن أفراد العينة المتحصلين على شهادة التعليم الثانوي قدرت نسبتها بـ 38,3% ما يقابل 23 موظفا ثم تليها نسبة 18,3% التي تعود إلى المتحصلين على شهادة التعليم المتوسط ما يعادل 11 موظفا.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

أقل من 5 سنوات	1	1,7%
6 إلى 10	20	33,3%
11 إلى 16	25	41,7%
17 إلى 22	8	13,3%
23 سنة فأكثر	6	10%
المجموع	60	100%

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

## الإطار التطبيقي

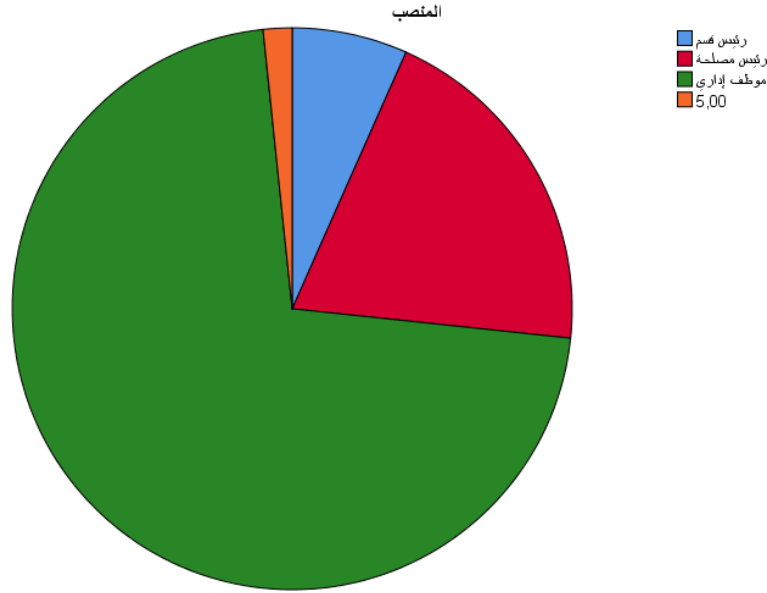
يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM حيث تبين أن أعلى نسبة من هذه النسب هي فئة من 11 إلى 16 سنة التي قدرت نسبتها 41,7% أي ما يعادل 25 فردا من مجتمع الدراسة ثم تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 33,3% ما يقابل 20 فردا ثم فئة من 17 إلى 22 سنة ما يعادل 8 أفراد من مجتمع الدراسة، و ثم تأتي فئة 23 سنة فأكثر بنسبة 10% أي ما يعادل 6 أفراد وفي المرتبة الأخيرة عاملين بفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 1,7% أي فرد واحد.

من خلال البيانات المتاحة يمكن استنتاج أن الفئة السائدة داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM هي فئة من 11 إلى 16 سنة التي قدرت نسبتها 41,7% وهو ما يبين لنا أن أغلبية الموظفين في المؤسسة لديهم سنوات خبرة عديدة في العمل حيث وظفوا لمدة طويلة، ما يعني أن غالبية أفراد العينة لديهم الاقدمية في الميدان ما يعطيهم أهلية للأخذ بأرائهم، وهذا يساعد على الاستفادة من مزيج متنوع من الخبرات والمهارات وأن يكونوا مصدرا للإرشاد ونقل المعرفة لأعضاء الفئة الأصغر.

### الجدول رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة	التكرار	منصب العمل
6,7%	4	رئيس قسم
20%	12	رئيس مصلحة
71,7%	43	موظف إداري
100%	60	المجموع

الشكل رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب



من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن ما نسبته 71,7% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب موظف إداري أي 43 موظف ثم تأتي النسبة 20% أي ما يعادل 12 موظفا يشغلون منصب رئيس مصلحة، بعدها نجد موظفين يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة 6,7% أي 4 موظفين.

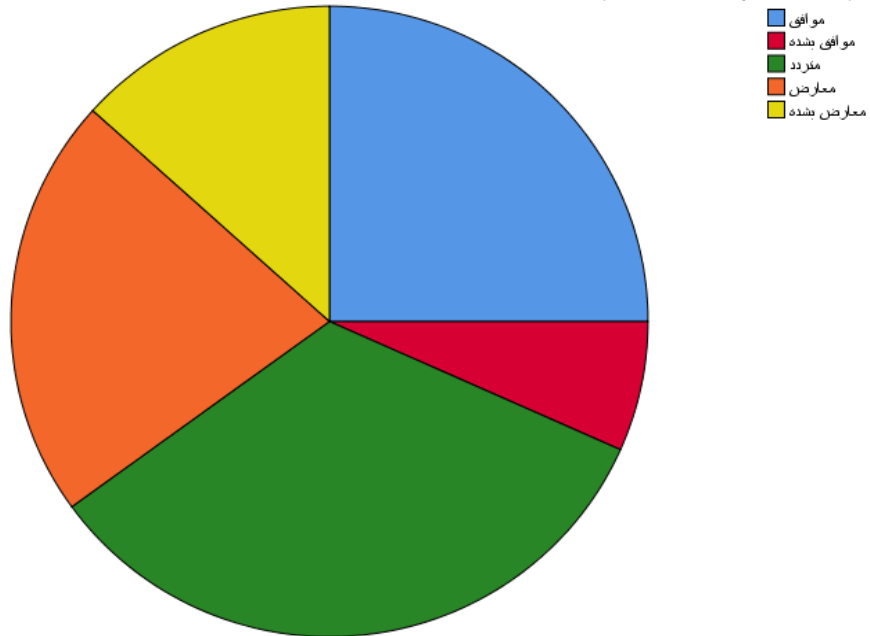
من خلال المعلومات المتاحة يظهر أن الموظفين الإداريين يشكلون النسبة الأعلى من هيكل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM حيث يبلغ عددهم 43 ونسبتهم 71,7% من إجمالي العينة، هذا يشير إلى أن معظم العمليات والمسؤوليات تتم من خلال فئة الموظفين الإداريين، حيث يمكن أن يكون للأفراد في المناصب الإدارية دور أكبر في هذه العمليات بالمقارنة مع أولئك الذين يشغلون المناصب القيادية مثل رؤساء الأقسام والمصالح.

الجدول رقم (8): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق

النسبة	التكرار	س1
%25	15	موافق
%6,7	4	موافق بشدة
%33,3	20	متردد
%21,7	13	معارض
%13,3	8	معارض بشدة
%100	60	المجموع

الشكل رقم (8): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق

تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال استخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بها بأدق الطرق في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، حيث أظهرت النسبة العالية للمتريدين 33,3% أي ما يعادل 20 موظفاً هذا يشير إلى وجود الشكوك أو الاضطراب في الرأي بخصوص استخدام هذه الأجهزة، حيث هؤلاء الموظفون الذين يظهرون تردداً في استخدام مؤسستهم أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة قد يكونوا في مرحلة مستمرة من البحث والتحقيق. وهذا التردد ينبع من رغبتهم في فهم أفضل لكيفية عمل هذه الأجهزة وتأثيرها على أدائهم ومهامهم في المؤسسة.

على الجانب الآخر، كان للبعض رأي آخر بالموافقة بنسبة 25% أي ما يعادل 15 موظف وبالموافقة بشدة بنسبة 6,7% ما يعادل 4 موظفين، هذا يشير إلى أن بعض الموظفين يوافقون على استخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة في المؤسسة لأنهم يعتبرون أن هذه الأجهزة مفقاً لتحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية ويرون استخدامها يتيح لهم فرصة تعلم مهارات جديدة واكتساب خبرات.

مع ذلك هناك بعض الموظفين معارضين لاستخدام مؤسستهم لأجهزة ذات تقنية عالية وحديثة بنسبة 21,7% وما يعادل 13 موظفاً ومعارضين بشدة بنسبة 13,3% ما يقابل 8 موظف، وهذا يدل على أنه هناك في المؤسسة بعض الموظفين يفضلون استخدام الأساليب والأدوات التقليدية ويعتبرون أيضاً هذه الأجهزة استثماراً مكلفاً، مما يثير مخاوف الموظفين بشأن قدرة المؤسسة على تحمل التكاليف المرتبة عليها.

استخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة في المؤسسة يمثل خطوة ضرورية في زمن التقدم التكنولوجي السريع، وتساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء وتعتبر مصدراً للابتكار داخل المؤسسة لذلك يجب على المؤسسة تعزيز قبول واستخدام الأجهزة الحديثة من قبل الموظفين والاستفادة الكاملة من مزاياها في تحسين أداء العمل.

الجدول رقم (9): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تملك مؤسستي بنية تحتية مهياة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد

س2	التكرار	النسبة
موافق	19	31,7%
موافق بشدة	3	5%
متردد	19	31,7%
معارض	13	21,7%
معارض بشدة	6	10%
المجموع	60	100%

الشكل رقم (9): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تملك مؤسستي بنية تحتية مهياة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد



من خلال الجدول والشكل السابق الذي يمثل آراء موظفي حول امتلاك المؤسسة بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد، حيث جاءت النسبة العالية للموافقين بنسبة 31,7% ما يعادل 19، في حين نجد موافقين بشدة بنسبة 5%، هذا يشير إلى أن الموظفين يرون أن المؤسسة لديها القدرة على توفير الأنظمة والبنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة، ويشير أيضا إلى أن الموظفين يرون أن البنية التحتية المهيأة تسمح لهم بالاستفادة الكاملة من التكنولوجيا بدون عقبات كبيرة وتسهل أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة. في حين يظهر تساوي بين نسبة الموافقين والمترددين بنسبة تقدر بـ 31,7% ما يعادل 19 موظفاً، هذا يشير إلى وجود بعض الشكوك حيث يمكن أن يكونوا هؤلاء المترددين قد واجهوا تحديات تقنية مثل عدم كفاءة الأنظمة، التأخيرات في الصيانة، أو عدم توفر الدعم التقني الكافي، مما أنتج عنهم هذه الشكوك بشأن مؤسستهم التي تملك بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

على الجانب الآخر، كان للبعض رأي آخر بالمعارضة بنسبة 21,7%، بينما المعارضة الشديدة بنسبة 10%، هذا يشير إلى أن بعض الموظفين المعارضين قد تكون لديهم قلة ثقة في قدرة مؤسستهم في توفير البنية التحتية المهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد، يمكن أن يكونوا أيضا يشعرون بعدم جاهزية البنية التحتية لمؤسستهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.

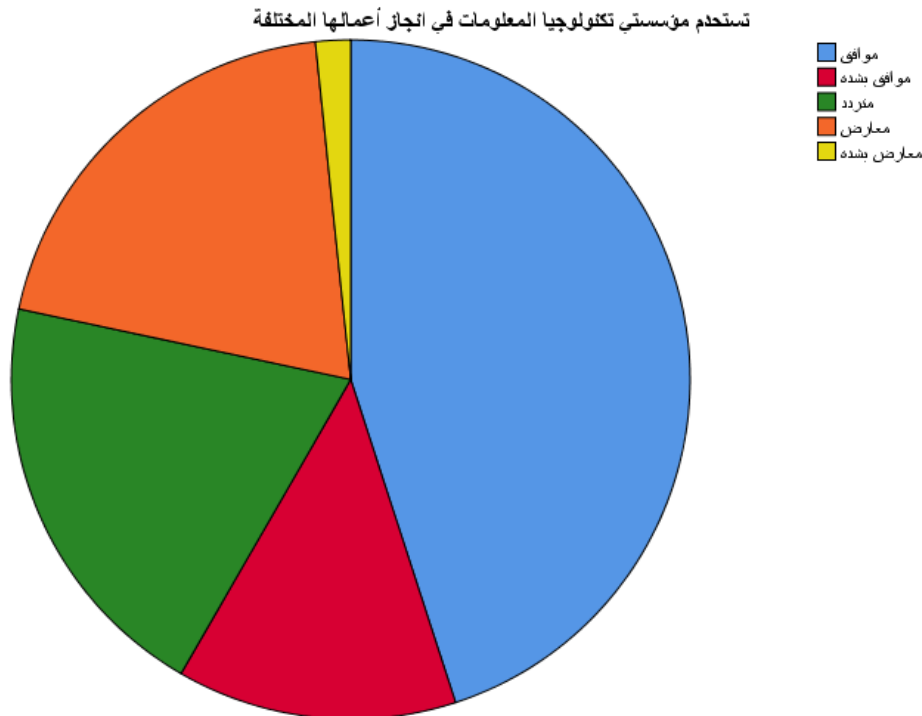
عندما تكون المؤسسة تملك بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد تلعب دوراً أساسياً في دعم العمليات اليومية بفعالية وتحسين الكفاءة والإنتاجية، فعندما تكون الأجهزة والشبكات والبرمجيات مهيأة بشكل صحيح، يمكن للموظفين الاستجابة بشكل أسرع وأكثر دقة.

بالمجمل، تعتبر البنية التحتية استثماراً حيوياً يساهم في تعزيز النجاح والابتكار للمؤسسة ويمهد الطريق أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تستخدم مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة

النسبة	التكرار	س3
45%	27	موافق
13,3%	8	موافق بشدة
20%	12	متردد
20%	12	معارض
1,7%	1	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (10): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تستخدم مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة



من خلال الجدول السابق والشكل يتضح لنا توزيع آراء الأفراد حسب استخدام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تكنولوجيا المعلومات في انجاز أعمالها المختلفة حيث أن أكبر نسبة من أفراد موافقين بنسبة 45% ما يعادل 27 موظفاً، وبينما موافقين بشدة بنسبة 13,3% ما يعادل 8 موظف، تعكس اعترافهم بالفوائد التي تقدمها التكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل بما في تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما أن استخدامها يقلل من الأخطاء البشرية، وبالتالي يزيد من جودة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

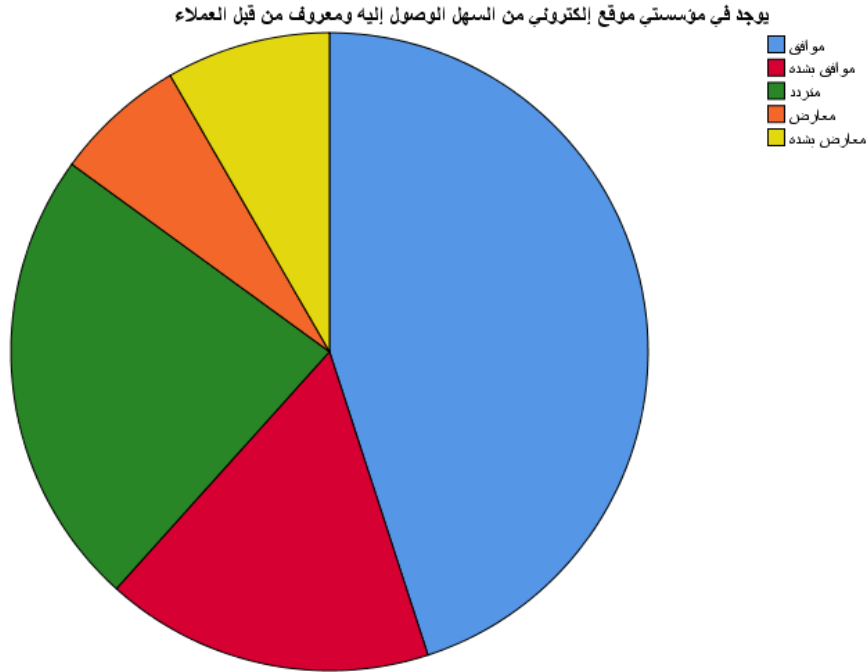
مع ذلك، يجد تساوي بين نسبة مترددين ومعارضين بنسبة 20% ما يقابل 12 موظف، حيث المترددون يتسمون بالشك وعدم اليقين تجاه استخدام مؤسستهم تكنولوجيا المعلومات في مهامها قد يكونون يخشون من التغييرات التقنية ويحتاجون إلى دعم تدريب للتأقلم مع هذه التكنولوجيا، أما المعارضون فيميلون إلى رفض فكرة لأنهم يفضلون البقاء على الوسائل التقليدية في أداء مهامهم. بينما كانت نسبة المعارضة الشديدة على ذلك بنسبة 1,7% ما يعادل موظف وهي آخر نسبة.

استخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز أعمال المختلفة للمؤسسة يمثل خطوة حاسمة نحو تحسين الكفاءة وأداء وتحقيق النجاح وتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.

**الجدول رقم (11): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: يوجد في مؤسستي موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء**

النسبة	التكرار	س4
45%	27	موافق
16,7%	10	موافق بشدة
23,3%	14	متردد
6,7%	4	معارض
8,3%	5	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (11): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: يوجد في مؤسستي موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء



بالنظر إلى النسب الموضحة في الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وتعود أكبر نسبة لموافقين على أن المؤسسة لديها موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه ومعرف من قبلهم بنسبة 45% ما يعادل 27 موظفا 45%، بينما نسبة موافقين بشدة بنسبة 16,7% ما يعادل 10 موظف، فهذا يعكس مستوى عال من الاستفادة والرضا من قبلهم تجاه التكنولوجيا المتاحة في محيط العمل. هذا الإدراك الإيجابي يدل على أن الموظفين يرون الموقع الإلكتروني كأداة مفيدة وضرورية تسهم في تسهيل وتحسين تجربتهم اليومية في العمل، مما يسهم في تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم. ومع الاعتراف بأن الموقع معروف لديهم، فإنه يعزز أيضا الشفافية داخل المؤسسة ويسهم في بناء ثقة أكبر بين الموظفين والإدارة.

مع ذلك، يوجد نسبة ملحوظة من المترددين بنسبة 23,3% ما يعادل 14 موظف، مما يشير إلى وجود بعض الشكوك أو الاضطراب في الرأي حول موقع إلكتروني قد يكونون هؤلاء المترددين غير

## الإطار التطبيقي

مرتاحين بشكل كاف مع استخدام التكنولوجيا الحديثة أو قد يحتاجون إلى مزيد من التدريب والتعليم لفهم كيفية الاستفادة منها بشكل فعال

على الجانب الآخر، كان للبعض الأفراد رأي آخر بالمعارضة الشديدة بنسبة 8,3%، وبينما كانت نسبة المعارضة الشديدة بنسبة 6,7%، مما يعكس فئة صغيرة من الموظفين يعارضون أن مؤسستهم لديها موقع إلكتروني من

السهل الوصول إليه، قد يكون هناك مشاكل تقنية في الموقع الإلكتروني تجعله غير سهل الوصول أو غير موثوق من وجهة نظر الموظفين.

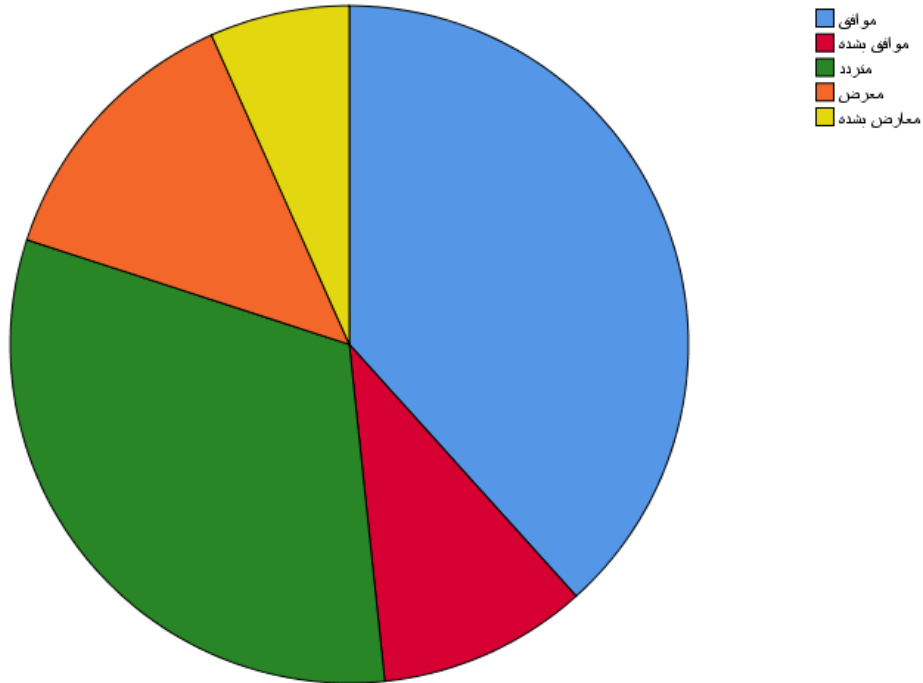
بفضل سهولة الوصول إلى موقع إلكتروني يمكن الموظفين والعملاء الحصول على القاعدة الكاملة من استخدام الموقع دون مشاكل تقنية أو تأخيرات. للحفاظ على هذا أكثر نسبة للموافقين ينبغي على المؤسسة الاستمرار في تحسين وصياغة الموقع الإلكتروني بانتظام وسعيها لتعرف عليه لموظفيها.

**الجدول رقم (12): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تعمل مؤسستي على نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة و الإدارة العامة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات**

النسبة	التكرار	س5
38,3%	23	موافق
10%	6	موافق بشدة
31,7%	19	متردد
13,3%	8	معارض
6,7%	4	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (12): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تعمل مؤسستي على نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة و الإدارة العامة اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات

تعمل مؤسستي على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة و الإدارة العامة اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات



من خلال الجدول المتعلق بتوزيع آراء الأفراد العينة على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام والإدارة العامة باعتماد على تكنولوجيا المعلومات، قد ظهرت نسبة كبيرة من موظفين موافقين على ذلك بنسبة 38,3% ما يعادل 23 موظفاً، بينما نجد موافقين بشدة بنسبة 10%، هذا يشير إلى استعدادهم لاستخدام الأنظمة والأدوات التقنية المتاحة لتسهيل التواصل ونقل المعلومات بشكل أسرع وأكثر كفاءة هذه الخطوة تعزز من قدرة المؤسسة على التفاعل السريع والفعال بين مختلف الأقسام، مما سيعمل في تحسين التنسيق والتعاون داخل الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

مع ذلك، يوجد نسبة ملحوظة من المترددين 31,7% ما يقابل 19 موظفاً، مما يشير أن هناك الشكوك حول عمل مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية الوطنية للصناعات الكهرومنزلية الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على سرعة نقل المعلومات بين أقسامها والإدارة العامة باعتماد على تكنولوجيا المعلومات، قد يكون هؤلاء المترددين غير واثقين من قدرة تكنولوجيا المعلومات من نقل المعلومات بشكل أسرع.

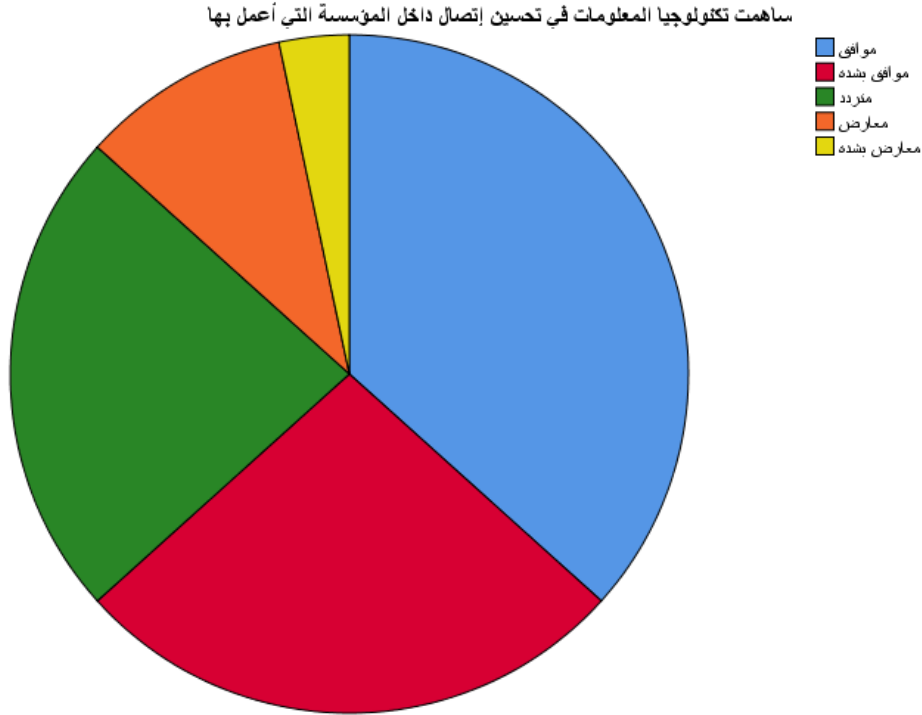
على الجانب الآخر، كان رأي آخر للبعض الموظفين بالمعارضة بنسبة 13,3% ما يعادل 8 موظفين، بينما نسبة معارضين بشدة بنسبة 6,7% ما يعادل 4 موظفين، هذا يشير أن هؤلاء المعارضين يرون أن مؤسسة لا تعمل على سرعة نقل المعلومات بين أقسامها وإدارتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات لأنهم يعتبرون أنها تجعل العملية أكثر صعوبة بدلا من تبسيطها.

استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن للمؤسسة نقل المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يقلل من الوقت اللازم لتنسيق بين الأقسام واتخاذ القرارات، ويعزز من كفاءة العمل التنظيمي ويسهم في تحسين التواصل الداخلي وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والإدارة.

**الجدول رقم(13): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها**

س6	التكرار	النسبة
موافق	22	36,7%
موافق بشدة	16	26,7%
متردد	14	23,3%
معارض	6	10%
معارض بشدة	2	3,3%
المجموع	60	100%

### الشكل رقم(13): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها



يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يوضحان آراء الأفراد حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتصال داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ، تظهر أكبر نسبة للموافقين على أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين اتصال داخل المؤسسة بنسبة 36,7% ما يعادل 22 موظف، بينما تليها نسبة الموافقين بشدة على ذلك بنسبة 26,7% ما يعادل 16 موظف، هذا يدل على أن الموظفين يرون أن تكنولوجيا المعلومات لها دورا حيويا في تحسين الاتصال داخل المؤسسة وهذا يمكن أن يكون من خلال تسهيل التواصل وزيادة الشفافية وتعزيز التعاون والابتكار، مما يعزز كفاءة العمل والأداء للمؤسسة.

رغم هذا هناك بعض الموظفين بنسبة 23,3% ما يعادل 14 موظفا مترددين على ذلك، وهذا يشير على أن هؤلاء الموظفين هم الذين لا يعتادون على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال أو لديهم تجارب سابقة سلبية مع أنظمة التواصل والتعاون الالكترونية، مما يجعلهم يشكون في قدرة التكنولوجيا المعلومات على تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

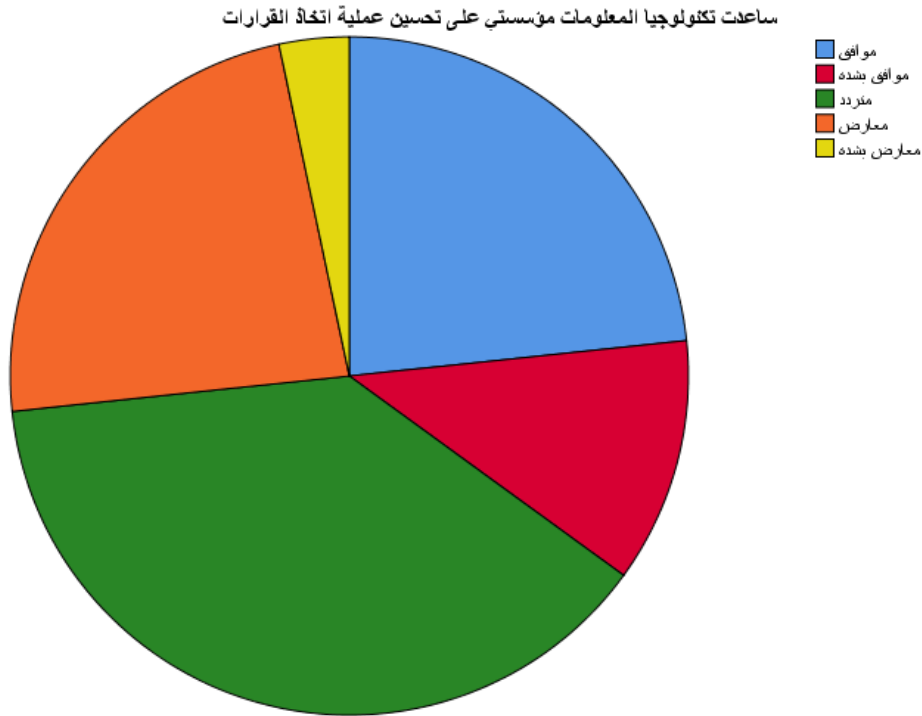
على الجانب الآخر، كان رأي آخر للبعض هم هو بالمعارضة بنسبة 10% ما يعادل 6، بينما كانت نسبة الأخيرة للمعارضة شديدة لذلك بنسبة 3,3% ما يقابل 2 موظفا، هؤلاء المعارضون قد يكونون يخشون من أن الاعتماد الزائد على التكنولوجيا قد يؤدي إلى تقليل التواصل الشخصي بينهم، وقد يواجهون صعوبات في استخدامها ويجدونها معقدة.

التكنولوجيا المعلومات تلعب دورا أساسيا في تعزيز الاتصال وتحسينه وتطوير من الأداء داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز التفاعلات الإنسانية وتحقيق النجاح والنمو للمؤسسة.

**الجدول رقم(14): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساعدت تكنولوجيا المعلومات مؤسستي على تحسين عملية اتخاذ القرارات**

النسبة	التكرار	س7
23,3%	14	موافق
11,7%	7	موافق بشدة
38,3%	23	متردد
23,3%	14	معارض
3,3%	2	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (14): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساعدت تكنولوجيا المعلومات مؤسستي على تحسين عملية اتخاذ القرارات



نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بآراء أفراد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في مساعدة تكنولوجيا المعلومات مؤسستهم على تحسين عملية اتخاذ لقرارات، حيث تظهر أكبر نسبة التي تعود للمتريدين بنسبة 38,3% ما يعادل 23 فردا، مما يشير إلى وجود بعض الشكوك حول مساعدة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، هؤلاء المترددين قد يكونون في مرحلة البحث والتحقيق، حيث يقومون بدراسة وتقييم الفوائد والتحديات المحتملة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، أو قد يفتقرون إلى تدريب الكافي على كيفية استخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة بشكل فعال.

على الجانب الآخر، كان للبعض الأفراد بالموافقة على ذلك بنسبة 23,3% ما يعادل 14 موظفا، بينما كانت نسبة الموافقة الشديدة 11,7% ما يقابل 7 فردا، هذا يشير أن هناك من يرى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت المؤسسة في تحسين عملية اتخاذ القرارات، لأنها تمكنهم من الوصول السريع إلى البيانات والمعلومات الضرورية التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات بشكل دقيق وفعال. حيث نلاحظ أن نسبة المعارضين تتساوى مع نسبة موافقين بنسبة 23,3% ما يعادل 14 موظفا، بينما تأتي

## الإطار التطبيقي

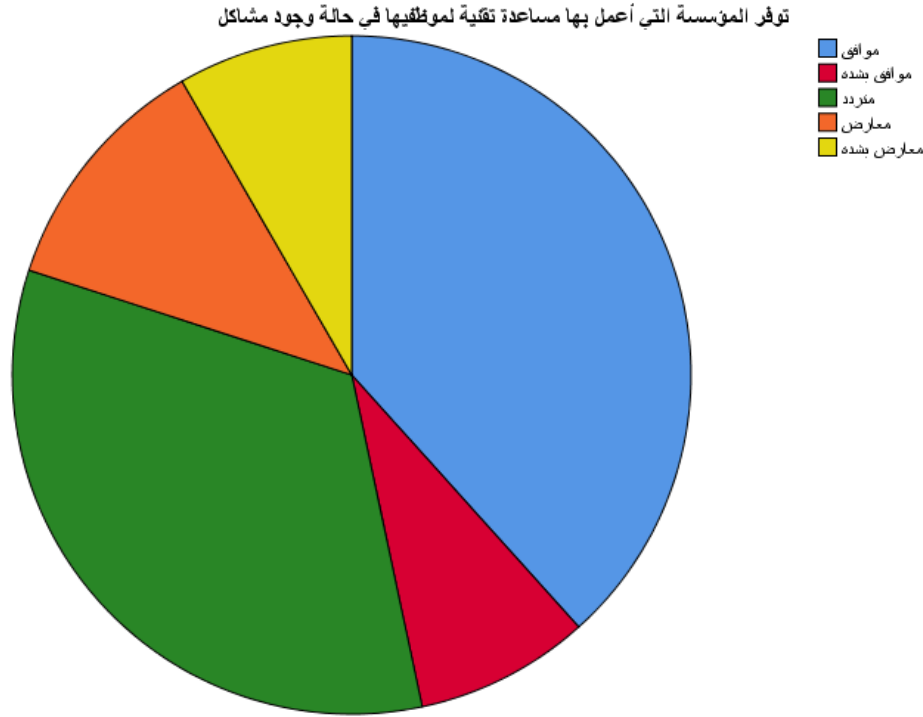
نسبة المعارضين بشدة 3,3% فئة أصغر في النسب، يدل على هناك بعض الموظفين بفئة قليلة تعارض فكرة تكنولوجيا المعلومات تحسين عملية اتخاذ القرارات، قد يكونون أقل ثقة في مزايا تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على تحسين عملية اتخاذ القرارات. وقد يكونون لهم مجموعة متنوعة من الأسباب والمخاوف التي تدفعهم لعدم دعم هذه الفكرة.

تكنولوجيا المعلومات هي أداة مهمة جدا للمساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات، تساعد على الوصول السريع والدقيق إلى البيانات التي نحتاجها، وتوفر أدوات متقدمة لتحليل هذه البيانات وفهم الاتجاهات، وهذا ما يحسن من عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

**الجدول رقم (15): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: توفر المؤسسة التي أعمل بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل**

النسبة	التكرار	س8
38,3%	23	موافق
8,3%	5	موافق بشدة
33,3%	20	متردد
11,7%	7	معارض
8,3%	5	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (15): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: توفر المؤسسة التي تعمل بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بأراء الأفراد بخصوص توفر المساعدة التقنية في المؤسسة لموظفيها في حالة وجود مشاكل، يشير أن الموافقين هم أعلى نسبة بنسبة 38.3% ما يعادل 23 فرداً، بينما كانت نسبة الموافقين بشدة 8,3% ما يقابل 5 موظفاً، وهذا ما يشير أن المؤسسة تكون داعمة لموظفيها في حالة وجود مشاكل من خلال توفير لهم الدعم التقني. ومع ذلك، تظهر نسبة تقارب 33.3% ما يعادل 20 موظفاً، مترددين على هذه الفكرة، مما يشير إلى أن هناك بعض الشكوك بخصوص توفر مؤسسة المساعدة التقنية في حالة وجود مشاكل، هؤلاء المترددين قد يعتبرون أن الدعم المقدم من المؤسسة غير كاف أو غير فعال لحل مشاكلهم.

يعارض نحو 11.7% من الموظفين فكرة توافر المساعدة التقنية ما يعادل 7 موظفاً، بينما يُعارض 8.3% منهم هذه الفكرة بشكل قوي لكن بفتنة قليلة، مما يشير أن هناك بعض موظفين غير راضين عن جودة الدعم التقني التي توفرها المؤسسة في حل مشاكلهم، هؤلاء المعارضين قد يكونون أقل ثقة في كفاءة المؤسسة أو قدرتها على تلبية احتياجاتهم التقنية بشكل ملائم.

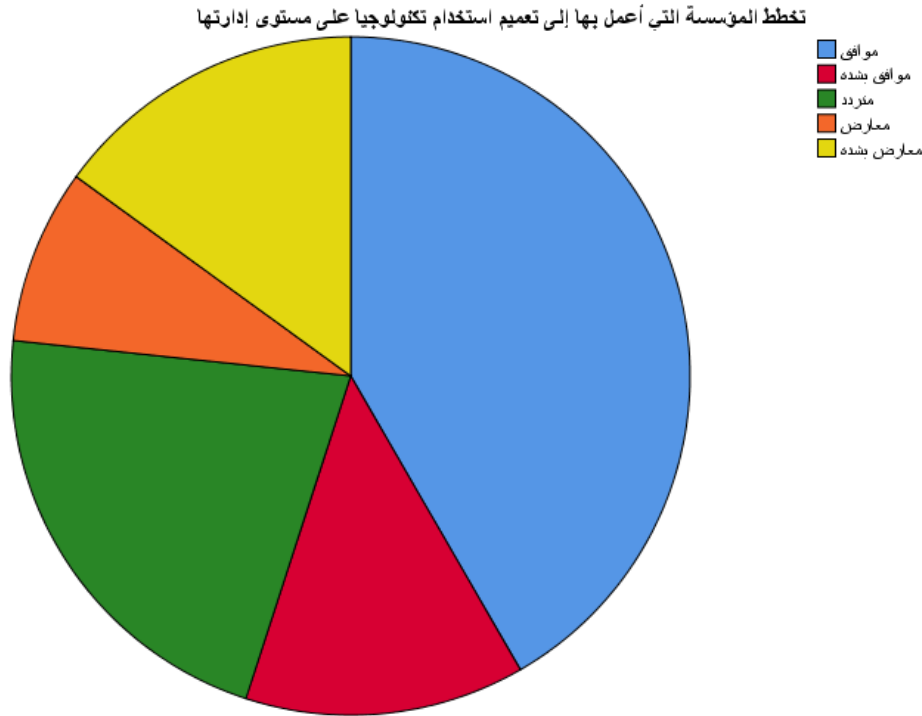
## الإطار التطبيقي

توفر المساعدة التقنية من خلال المؤسسة لموظفيها يساعدهم على تخلص من مشاكل وتوفير حلول فعالة وسريعة، لذلك على المؤسسة بتقديم خدمة عالية الجودة في الوقت المناسب، وعلى الموظفين طلب المساعدة التقنية من المشاكل.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تخطط المؤسسة التي أعمل بها إلى تعميم استخدام تكنولوجيا على مستوى إدارتها

النسبة	التكرار	س9
41,7%	25	موافق
13,3%	8	موافق بشدة
21,7%	13	متردد
8,3%	5	معارض
15%	9	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (16): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تخطط المؤسسة التي أعمل بها إلى تعميم استخدام تكنولوجيا على مستوى إدارتها



من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بآراء الموظفين بشأن تخطط مؤسستهم في إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارتها، نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين موافقين على ذلك بنسبة 41,7% ما يعادل 25 موظفاً، هذا يعكس قبولاً واسع النطاق لاعتماد التكنولوجيا المعلومات في الإدارة، مما يشير إلى توقعات بتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات بينما كانت نسبة موافقين بشدة 13,3%، يشير إلى تفاعل إيجابي قوي من بعض الموظفين.

مع ذلك يوجد نسبة ملحوظة من المترددين بنسبة 21,7% ما يعادل 13 موظفاً، مما يشير إلى وجود بعض الشكوك والحيرة حول ذلك، هؤلاء المترددين قد يكونون غير متأكدين من فوائد الخطة أو كيفية تأثيرها على عملهم، أو قد يكونون يشعرون بالقلق من التغييرات الجديدة أو يحتاجون إلى فهم أفضل لفوائد استخدام التكنولوجيا في الإدارة.

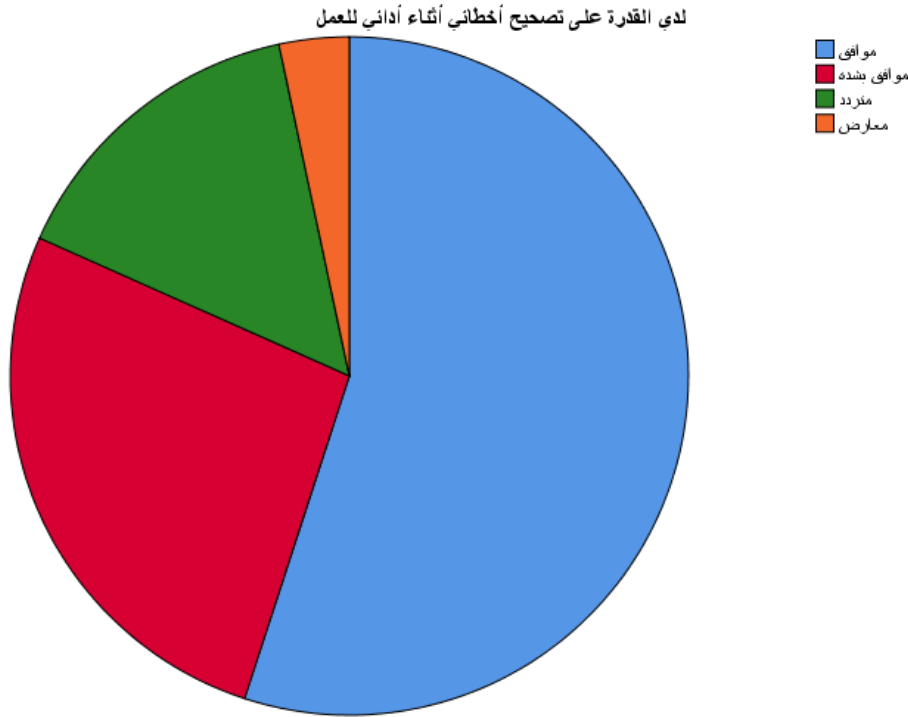
على الجانب الآخر، كان لبعض الافراد رأي آخر بالمعارضة بنسبة 8,3% ما يعادل 5 موظفا، ما يدل على أن هناك فئة صغيرة من الموظفين تعارض هذه الفكرة، يدل ذلك على أن هناك بعض موظفين متخوفون من تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الإدارة أو عدم ثقة في مزايا تكنولوجيا داخل الادارة، في حين هناك معارضة قوية للفكرة بنسبة 15% أي ما يعادل 9 موظف، يشير ذلك إلى وجود تحديات كبيرة قد تعترض تنفيذ الخطة في المؤسسة.

تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الإدارة خطوة هامة لتحسين كفاءة العمل وتسهيل العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك على المؤسسة تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتعزيز قبول ونجاح خطتها لتعميم تكنولوجيا المعلومات في إدارتها بشكل فعال.

**الجدول رقم(17): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل**

النسبة	التكرار	س10
55%	33	موافق
26,7%	16	موافق بشدة
15%	9	متردد
3,3%	2	معارض
100%	60	المجموع

الشكل رقم(17): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل



نلاحظ من خلا الجدول أعلاه المتعلق بآراء الموظفين في قدرتهم في تصحيح أخطاء أثناء أداء العمل، يشير إلى أعلى نسبة تمثل الموافقين على أن لديهم القدرة على تصحيح أخطائهم أثناء أداء العمل بنسبة 55% ما يعادل 33 موظفا، هذا يعكس الثقة في قدرتهم الشخصية على التحسين والتعلم من الأخطاء، بينما كانت نسبة موافقين بشدة 26,7% ما يعادل فردا، يشير ذلك إلى دعم قوي لفكرة أن التعلم من الأخطاء جزء الأساسي من عملية العمل وتطوير الأداء.

مع ذلك، يوجد نسبة من مترددين على ذلك بنسبة 15% ما يعادل 9 موظفا توجههم بعض الشكوك حول قدرتهم في تصحيح الأخطاء، قد يكونون هؤلاء المترددين في مرحلة التعلم والتكيف، حيث يحتاجون إلى فهم أفضل لكيفية التعامل مع الأخطاء في بيئة العمل، أو قد يكونون أقل ثقة في قدراتهم في تصحيح المشاكل.

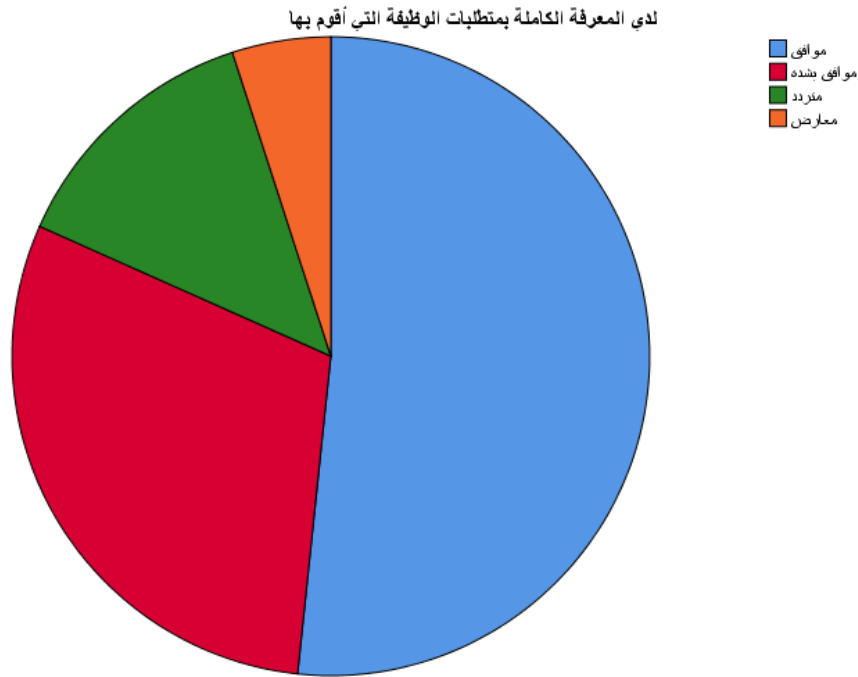
حيث نلاحظ نسبة قليلة معارضين بنسبة 3,3% أي ما يعادل 2 موظفين معارضين على فكرة تصحيح الأخطاء وهذا يمكن أن يكون بسبب رؤية مختلفة للعمل أو الاعتقاد بأن الأخطاء لا يمكن تصحيحها بسهولة. كما نلاحظ أيضا أنه لا توجد بالمعارضة بشدة.

أذن نستنتج أن أغلب آراء مالت لموافق وموافق بشدة، وهذا يدل على أن موظفين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يسعون إلى تصحيح أخطائهم أثناء أداء العمل لأنه جزءاً أساسياً من عملية النمو والتطوير، تعتبر القدرة تصحيح الأخطاء عن مهارة مهمة يجب أن يمتلكها كل موظف، حيث يساعد هذا الأسلوب على تحسين الأداء العام وضمان جودة العمل المقدم.

### الجدول رقم(18): لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها

النسبة	التكرار	س11
51,7%	31	موافق
30%	18	موافق بشدة
13,3%	8	متردد
5%	3	معارض
100%	60	المجموع

الشكل رقم(18): لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها



يبين لنا الجدول والشكل أعلاه المتعلق بأراء الأفراد بشأن المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة، يشير أن نسبة كبيرة من الموظفين موافقين على أنهم يمتلكون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بها بنسبة 51,7% أي ما يعادل 31 موظفاً، هذا يعكس الثقة العالية في مستوى معرفتهم وفهمهم لما يتطلبه العمل، بالإضافة إلى ذلك، تقاربها نسبة الموافقين بشدة بنسبة 30% أي ما يعادل 18 موظفاً، وهذا يدل على تأكيدهم القوي على أن موظفين لهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة، هؤلاء الموظفون يمثلون قاعدة قوية من الثقة في فهمهم العميق لمتطلبات الوظيفة وقدرتهم على التفاعل معها بشكل متميز وفعال.

مع ذلك، هناك فئة من مترددين بنسبة 13,3% أي ما يعادل 8 موظفاً، يشير إلى هناك بعض الشكوك حول المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة، هؤلاء المترددين قد يكونون أقل ثقة في أنفسهم وعدم فهمهم لمتطلبات الوظيفة بشكل كامل، أو قد لا يكونون أيضاً واثقين من قدراتهم في القيام بالمهام بشكل جيد في بيئة العمل.

## الإطار التطبيقي

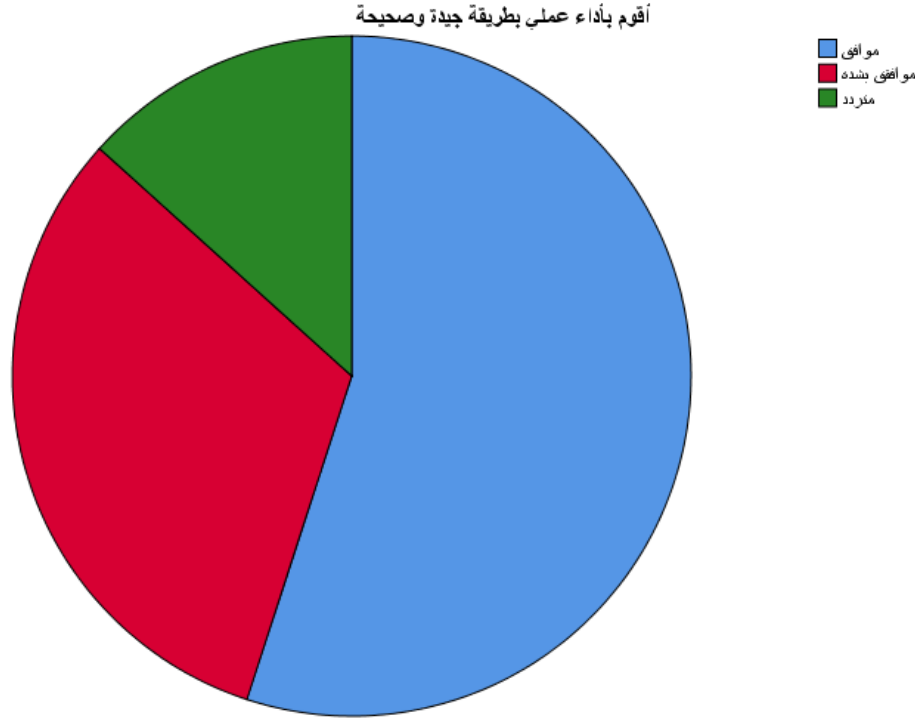
نلاحظ نسبة صغيرة 5% من الموظفين يعارضون فكرة أنهم يمتلكون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة، يمكن أن يكونوا هؤلاء معارضين لديهم اعتراضات على طبيعة العمل أو الطريقة التي تنظم بها المهام.

من خلال هذا نستنتج أن غالبية الموظفين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM توافقن على أن لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة، هذا يدل على أن تعد أمراً مهماً في العمل، حيث يساعد ذلك الموظف على أداء مهامه بكفاءة ودقة، ويزيد من فرص نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة في مكان العمل.

**الجدول رقم (19): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أقوم بأداء عملي بطريقة جيدة و صحيحة**

النسبة	التكرار	س12
55%	33	موافق
31,7%	19	موافق بشدة
13,3%	8	متردد
100%	60	المجموع

الشكل رقم (19): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أقوم بأداء عملي بطريقة جيدة وصحيحة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بأراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بشأن أداء العمل بطريقة جديدة وصحيحة، يظهر بأن نسبة كبيرة للموظفين يوافقون على أن يقومون بأداء عملهم بطريقة جيدة وصحيحة وذلك بنسبة 55% أي ما يعادل 33 موظفاً، بينما كانت نسبة موافقين بشدة 31,7% أي ما يعادل 19 موظفاً، هذا يدل على أن أكثرية من الموظفين يرون أن يؤدون عملهم بطريقة جيدة وصحيحة، يشير على أن هؤلاء الموظفين لديهم ثقة قوية في أنهم يقومون بأداء عملهم بطريقة ممتازة، أو قد يكونون متحفزين وملتزمين بالعمل الذي يقومون به، مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد.

مع ذلك هناك فئة قليلة من الموظفين مترددين على ذلك بنسبة 13,3% أي ما يعادل 8 موظفين، هذا يشير إلى أن هناك بعض الشكوك والتناقض في أراء بشأن أداء العمل بطريقة صحيحة وجيدة. قد يكونون هؤلاء المترددين أقل ثقة في قدراتهم مع التعامل مع المهام المطلوبة أو عدم وضوح

## الإطار التطبيقي

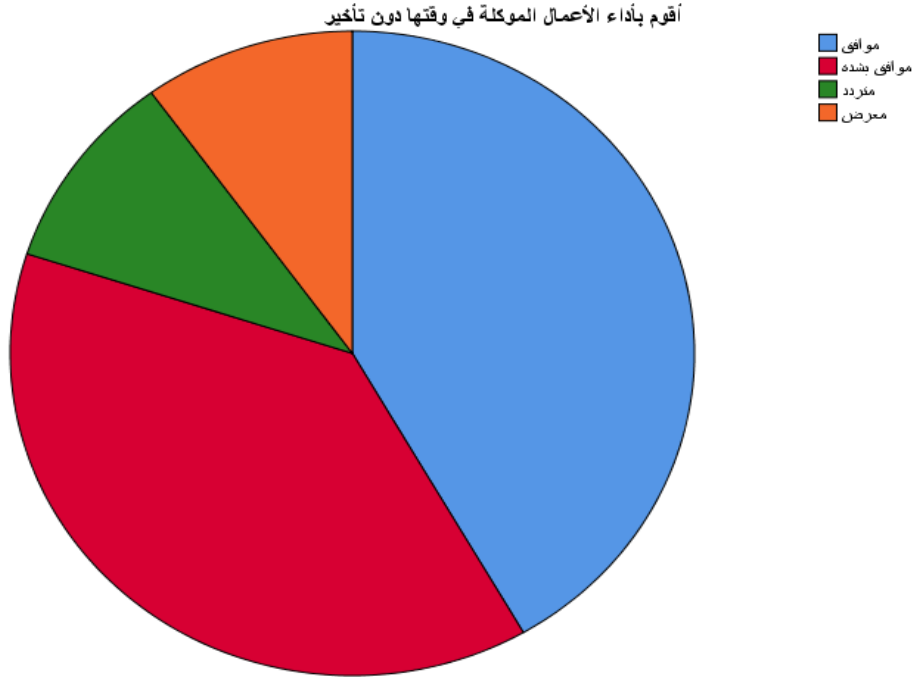
التوجيهات والتعليمات التي يتلقونها. نلاحظ ان لا يوجد إجابات بمعارض وبمعارض بشدة أي لا يوجد موظفين عارضوا ذلك.

نستنتج أن نسبة الموافق أعلى نسبة وهذا يدل أن موظفي المؤسسة يسعون إلى تأدية عمل بطريقة صحيحة، يدل أن يعد أداء العمل بطريقة جيدة وصحيحة أمرًا أساسيا في بيئة العمل. إذا كان الموظف يعمل بطريقة صحيحة، فهذا يعني أنه يتبع الإجراءات المطلوبة ويتماشى مع السياسات والتوجيهات المعمول بها في المؤسسة، وأيضا يدل على قدرته على إتمام المهام بدقة وجودة عالية، مما يعزز من مكانته في المؤسسة وتحسين من أدائه.

**الجدول رقم (20): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أقوم بأداء الاعمال الموكلة في وقتها دون تأخر.**

النسبة	التكرار	س13
41,7%	25	موافق
38,3%	23	موافق بشدة
10%	6	متردد
10%	6	معارض
100%	60	المجموع

الشكل رقم (20): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أقوم بأداء الاعمال الموكلة في وقتها دون تأخر.



نلاحظ في الشكل أعلاه نسبة كبيرة من موظفين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يوافقون على أنهم يقومون بأداء الأعمال الموكلة في وقتها دون تأخير بنسبة 41,7% أي ما يعادل 25 موظفاً، حيث تقربها نسبة موافقين بشدة بنسبة 38,3% أي ما يعادل 23 موظفاً، هذا يدل على أن معظم الموظفين يرون أنهم يؤدون الأعمال الموكلة لهم في وقتها، يشير أن هؤلاء موظفين يشعرون بالالتزام تجاه العمل والمهام المسندة إليهم، مما يدفعهم لإكمالهم في الوقت المحدد، وقد يكونون يتمتعون بمهارات جيدة في إدارة الوقت.

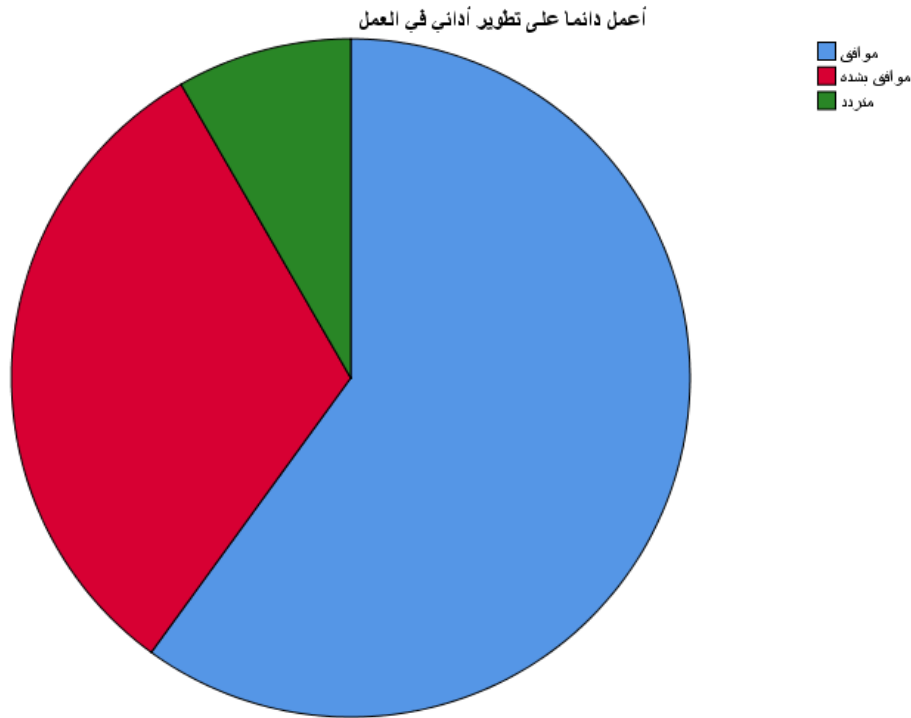
مع ذلك، نلاحظ تساوي بين نسبة متردد ونسبة معارض بنسبة 10% أي ما يعادل 6 موظفين، مما يشير إلى وجود اختلاف وجهات النظر بين الموظفين، قد يشعر بعضهم بالتردد، قد يكونون هؤلاء المترددين يوجهون بعض الشكوك في قدراتهم في أداء مهام دون تأخير، قد يخافون من أن يرتكبوا أخطاء أو يتلقوا انتقادات بسبب أدائهم. في حين يمكن أن البعض الآخر يعبر عن معارضته، هذا يدل على أن هناك بعض الموظفين قلة تثقتهم بشأن قدراتهم في قيام الاعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير.

نستنتج أن أكثرية الموظفين يرون أن يقومون بالأعمال الموكلة لهم في وقتها دون تأخير، هذا يعكس انضباطاً عاليًا ومسؤولية في العمل، هذا السلوك يعزز من فعالية العمل ويساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال، ويعكس إيجابيًا على سمعة الموظف، كمحترف موثوق به في مجاله عمله.

**الجدول رقم (21): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أعمل دائما على تطوير أدائي في العمل**

النسبة	التكرار	س14
60%	36	موافق
31,7%	19	موافق بشدة
8,3%	5	متردد
100%	60	المجموع

الشكل رقم (21): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أعمل دائما على تطوير أدائي في العمل



يبين لنا الجدول والشكل أعلاه المتعلق بآراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بشأن تطوير أداء في العمل، حيث يظهر نسبة كبيرة تعود إلى الموافقين 60% أي ما يعادل 36 موظفا، هذا يدل أن أكثرية موظفين يقومون من تطوير من أداء عملهم، يسعون إلى استعدادهم في تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم في العمل. بينما كانت نسبة موافقين بشدة على ذلك بنسبة 31,7% أي ما يعادل 19 موظفا، هذا يدل على هؤلاء موظفين لهم قناعة عميقة وإيجابية على أن يتطور من أدائهم.

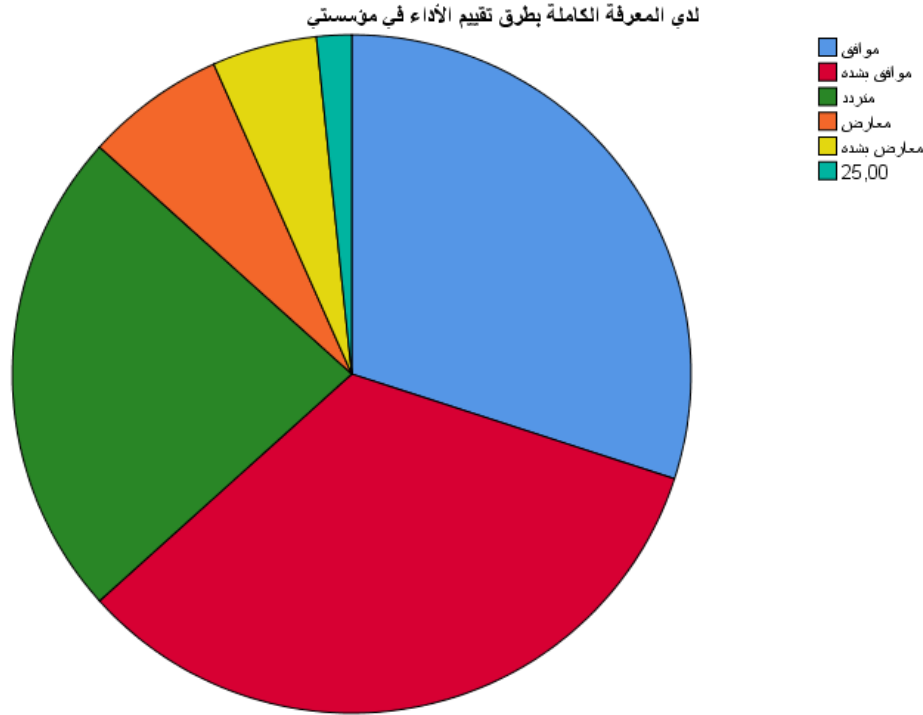
مع ذلك، هناك فئة قليلة من مترددين بنسبة 8,3% أي ما يعادل 5 موظفين، مما يشير إلى هناك بعض الشكوك على تطوير من أدائهم في العمل أو عدم القدرة على التحسين من الأداء، قد يكون هؤلاء المترددين يشعرون بالحيرة أو الشك بشأن القدرة من تطوير أو قد يكونون يواجهون عوائق شخصية أو مهنية تمنعهم من اتخاذ خطوات فعالة نحو التحسين.

حيث نستنتج أن فئة أكبر من موظفين في المؤسسة يسعون إلى تطوير من أدائهم في العمل، هذا امر بالغ الأهمية لاستمرارية نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح، عندما يسعى الموظفون لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، يتحقق تحسين الأداء. بفضل هذا التطوير يمكن الموظفين أن يكونوا أكثر فعالية في أداء مهامهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى أداء.

**الجدول رقم (22): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي**

النسبة	التكرار	س15
30%	18	موافق
33,3%	20	موافق بشدة
23,3%	14	متردد
6,7%	4	معارض
5%	3	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (22): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي



من خلال النتائج المدونة في الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يرون أن لديهم المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في المؤسسة بنسبة 30% أي ما يعادل 18 موظفاً، بينما كانت نسبة موافقين بشدة أعلى نسبة فيهم بنسبة 33,3% أي يعادل 20 موظفاً، وهذا ما يدل على أن أكثرية موظفي المؤسسة يؤكدون على أن لديهم المعرفة الكاملة، مما يعني أنهم يشعرون بالثقة بفهمهم الشامل لهذه الطرق والإجراءات المستخدمة في تقييم أدائهم في العمل، وأيضاً أن مؤسسة تسعى إلى تحسين أداء موظفيها وهذا من خلال طرق تقييم التي تحاول أن تعرف موظفيها عليها. مع ذلك هناك بعض الموظفين مترددين في ذلك بنسبة 23,3% أي ما يقابل 14 موظفاً، مما يشير على أن هناك بعض الشكوك والاضطراب في الآراء بشأن المعرفة الكاملة لموظفين بطرق تقييم الأداء في مؤسسة، قد يكونون هؤلاء المترددين غير متأكدين من مدى فهمهم الكامل لطرق تقييم الأداء، أو يكونون قلة ثقة في طرق تقييم الأداء التي تقدمها المؤسسة لهم.

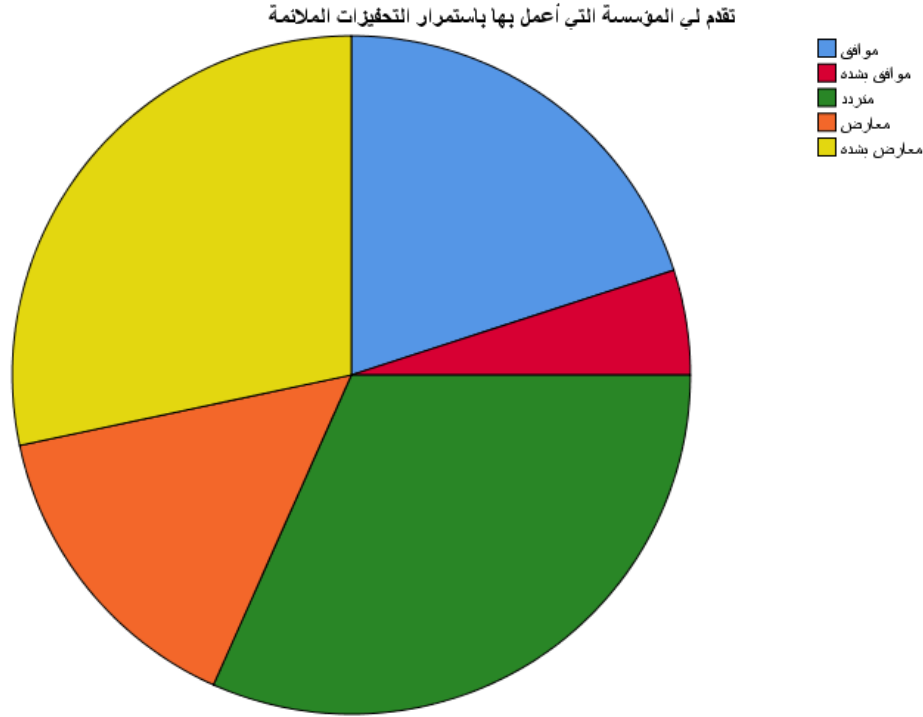
## الإطار التطبيقي

على الجانب الآخر، هناك للبعض الموظفين رأي آخر بالمعارضة 6,7%، بينما كانت المعارضة الشديدة بنسبة 5%، مما يشير أن هناك فئة قليلة من الموظفين معارضين على أنهم لديهم المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسساتهم، قد يكون هؤلاء المعارضين ليسوا راضين على طرق تقييم في المؤسسة، أيضا يمكن أن تكون مؤسسة لا تطلع على هؤلاء موظفين بطرق تقييم الأداء. من خلال هذا نستنتج أن غالبية موظفين المؤسسة لديهم المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء لهذا كانت أعلى نسبة للموافقين بشدة، فالمعرفة الكاملة بطرق الأداء تعتبر مهمة جداً، حيث تمكن الموظف من فهم كيفية تقييم أدائه وفعالية داخل المؤسسة التي يعمل فيها، خطوة أساسيا نحو تحسين الأداء وتحقيق أهداف.

**الجدول الرقم(23): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تقدم المؤسسة التي أعمل بها باستمرار التحفيزات الملائمة**

النسبة	التكرار	س16
20%	12	موافق
5%	3	موافق بشدة
31,7%	19	متردد
15%	9	معارض
28,3%	17	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل الرقم(23): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تقدم المؤسسة التي أعمل بها باستمرار التحفيزات الملائمة



تحليل الجدول حول "تقدم المؤسسة التي أعمل بها باستمرار التحفيزات الملائمة" يكشف عن تنوع كبير في استجابات المشاركين. بينما يظهر نسبة 20% موافقة و5% موافقة بشدة، يتبين أن نسبة كبيرة من المشاركين، تصل إلى 56.7%، تعبر عن ترددهم فيما يتعلق بالتحفيزات المقدمة من المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تظهر نسب معتبرة للمعارضة والمعارضة بشدة بنسب تبلغ 15% و28.3% على التوالي. هذا التحليل يشير إلى

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا توزيع آراء الأفراد على تقديرات المؤسسة للتحفيزات الملائمة، فكانت نسبة أعلى من آراء 31,7% أي ما يعادل 19 موظفا متردد على أن المؤسسة تقديم باستمرار تحفيزات الملائمة، مما يشير إلى هناك الشكوك حول تحفيزات المقدمة من مؤسسة، هؤلاء مترددين قد يرون أن هي التحفيزات ناقصة لا تعوضهم في احتياجاتهم، لذلك هناك أيضا نسبة من

معارضين بشدة بنسبة 28,3% أي ما يعادل 17 موظفان بينما كانت نسبة معارضين 15%، مما يشير على أن المؤسسة لا تقدم تحفيزات ملائمة باستمرار لموظفيها، وهذا قد يعود إلى تراجع الذي تشاهد المؤسسة في سنوات الأخيرة، قد يكونون هؤلاء الموظفين لا يقومون بأدائهم في وقت مناسب و بطريقة صحيحة.

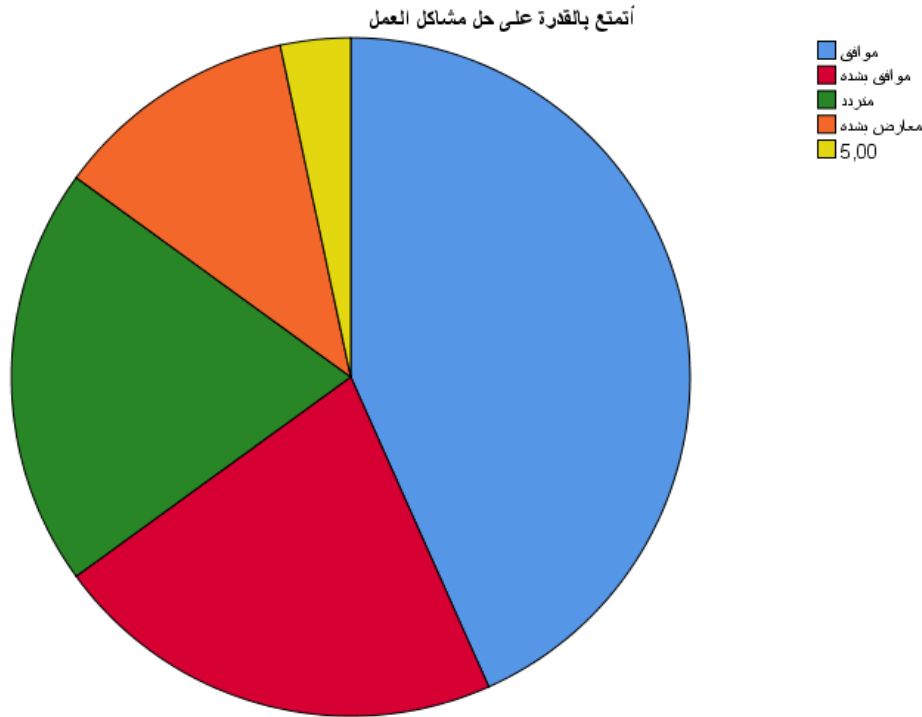
مع ذلك، هناك فئة من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تقدم لهم باستمرار تحفيزات ملائمة بنسبة 20%، بينما كنت نسبة موافقين بشدة بنسبة 5%، هي فئة قليلة ترى أن مؤسستها تقدم تحفيزات، قد هؤلاء موظفين هم الذين يسعون إلى تحسين أدائهم وتطوير من العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما جعل المؤسسة تقدم لهم التحفيزات سوى كانت مادية أو معنوية.

نستنتج أن المؤسسة لا تقدم التحفيزات الملائمة لموظفيها وهذا ما أدى الموظفين بأن يكونون معارضين وبشدة أن مؤسستهم لا تقديم التحفيزات، لذلك على المؤسسة تسعى إلى تحسين وتعزيز سياسات التحفيز داخلها. فتقديم التحفيزات يعد جزءاً أساسياً من إدارة الأداء في أي مؤسسة، لأنها عملية تهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم(24): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل**

النسبة	التكرار	س17
43,3%	26	موافق
21,7%	13	موافق بشدة
20%	12	متردد
11,7%	7	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (24): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: اتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل



من خلال الجدول السابق المتعلق بآراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في قدرتهم في حل المشاكل، حيث يظهر أن نسبة كبيرة من الموظفين موافقين على أنهم لديهم القدرة على حل المشاكل التي توجههم بنسبة 43,3% أي ما يعادل 26 موظفاً، بينما كانت يوافقون بشدة على ذلك بنسبة 21,7% أي ما يعادل 13 موظفاً، هذا يدل على أن غالبية الموظفين قادرين على حل مشاكلهم ومواجهة تحديات التي تواجههم في العمل، أيضاً يدل أن الموظفين أكثر ثقة في قدااتهم في حل مشاكل العمل، هذا يشير أنهم يسعون في تحسين من جودة العمل و تطوير ما أدائهم من خلال قضاء على تلك المشاكل التي تعرقل أداء عملهم.

مع ذلك، هناك بعض الموظفين مترددين على قدرتهم في حل مشاكل العمل نسبة 20%، مما يشير أن هناك بعض الشكوك والتناقض في الرأي بشأن حل مشاكل العمل، قد يكونون هؤلاء المترددين قلة ثقة في قدراتهم في حل مشاكل، أو قد يكونون يرون أن مشاكل العمل ليس من اختصاصهم أو صعوبة حلها لهذه المشاكل، فهناك من عارض بشدة هذه الفكرة بنسبة 11,7%، هذا يدل على أن بعض موظفين قلة ثقة في مواجهة المشاكل العمل، ولا يسعون إلى تعاون فيما بينهم لحلها،

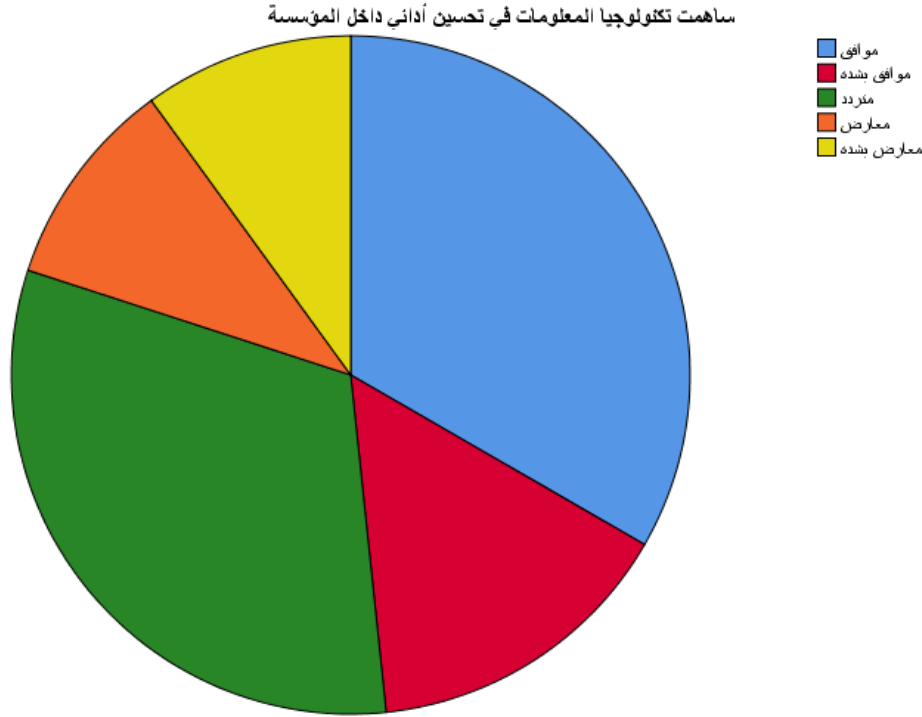
## الإطار التطبيقي

نستنتج أن غالبية الموظفين يرون أن يكسبون كلهم القدرة على حل مشاكل العمل التي تواجههم لذلك كانت نسبة الموافقة أعلى نسبة، فالقدرة على حل مشاكل العمل تعد أحد القدرات الأساسية المطلوبة في أي موظف أو فريق عمل، تُعتبر هذه القدرة مهمة لتحقيق النجاح في بيئة العمل، حيث تساعد على تحديد المشاكل بدقة، وتطوير استراتيجيات لحلها بفعالية، تنفيذ الحلول بطريقة مؤثرة.

**الجدول رقم (25): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة**

النسبة	التكرار	س18
33,3%	20	موافق
15%	9	موافق بشدة
31,7%	19	متردد
10%	6	معارض
10%	6	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (25): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه المتعلق بآراء الموظفين أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين أدائهم داخل المؤسسة، نلاحظ أن أعلى نسبة 33,3% أي ما يعادل 20 موظفا يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين أدائهم، بينما كانت نسبة الذين يوافقون بشدة على ذلك 15%، هذا يدل أن تكنولوجيا المعلومات كانت لها دور في تجسين الأداء في المؤسسة، أعظم الموظفين يدعمون هذه فكرة فهم يعتبرون تكنولوجيا المعلومات هي عنصر أساسيا في تحسين أداء من خلال تقديم لهم كل المعلومات وتسهيل التعاون والتواصل في العمل، جعلتهم يشعرون بأنهم يعملهم بأساليب حديثة وفعالة في تأدية أعمالهم.

مع ذلك، هناك من ترددون في ذلك أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين أدائهم وذلك بنسبة 31,7% ما يعادل 19 موظفا، هذه النسبة تقارب نسبة الموظفين على ذلك، مما يشير ظان هناك شكوك وتناقض في الرأي بشأن مساهمة تكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة، قد يكونون هؤلاء المترددين في مرحلة البحث واكتساب المعرفة حول مساهمات

تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، أو يكونون قلة ثقة في مهام في تكنولوجيا المعلومات في تحسين، المؤسسة لا تملك تقنيات المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء دخلها.

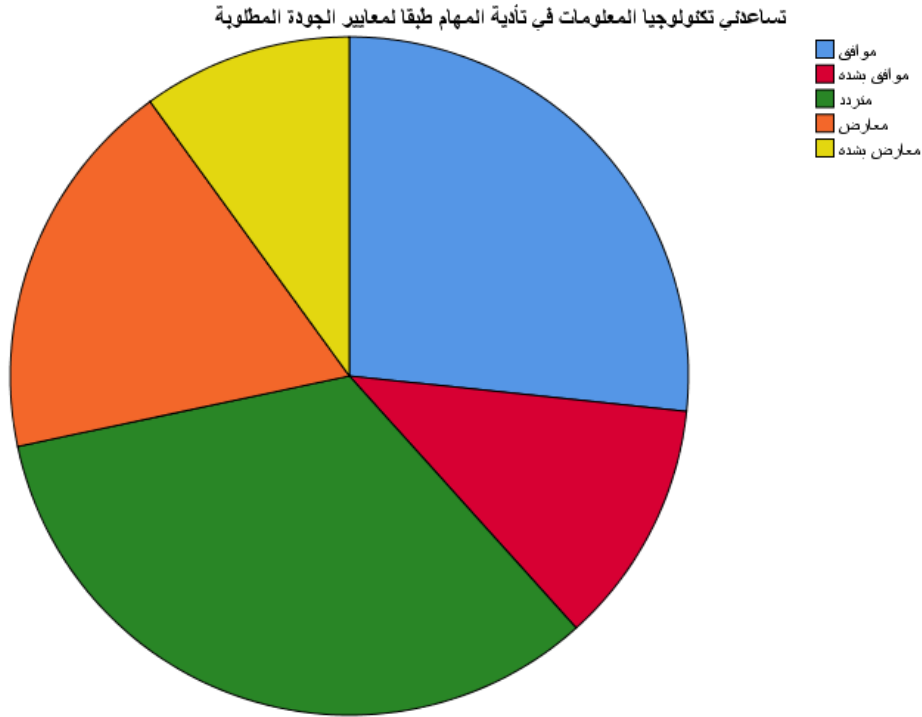
نلاحظ أن هناك تساوي بين معارضين ومعارضين بشدة بنسبة 10% أي ما يعادل 6 موظفين يرفضون وبشدة على أن تكنولوجيا لمعلومات ساهمت في تحسين أدائهم، قد يكونون هؤلاء موظفين من رفضوا استخدام تكنولوجيا المعلومات في أدائهم لمهام، أو يفتقرون لتدريب على استخدامها بشكل صحيح وفعال.

نستنتج أن موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين أدائهم داخل المؤسسة، فتكنولوجيا المعلومات تعد عنصرا أساسيا داخل المؤسسة فهي تسهل وصول إلى المعلومات والبيانات، تسهل أيضا التعاون والتواصل بين الموظفين والاداريين وهذا ما ساعد على تحسين هداء الموظفين داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (26): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة**

النسبة	التكرار	س19
26,7%	16	موافق
11,7%	7	موافق بشدة
33,3%	20	متردد
18,3%	11	معارض
10%	6	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (26): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثرية موظفين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM مترددين على أن تكنولوجيا المعلومات ساعدتهم على تأدية المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، وهذا بنسبة

33,3% أي ما يعادل 20 موظفاً، مما يشير أن هناك شكوك و تناقض في آراء حول مساعدة تكنولوجيا المعلومات الموظفين في تأدية مهامهم، قد يكونون هؤلاء المترددين يشعرون أن تكنولوجيا المعلومات في مؤسستهم غير كافية وفعالة في مساعدتهم في تأدية مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، أو قد يكونون قليلون الخبرة والتدريب في استخدام تكنولوجيا المعلومات أثناء تأدية مهامهم.

مع ذلك، نلاحظ أن هناك رأي آخر بشأن مساعدة تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام بالموافقة بنسبة 26,7% ما يعادل 16 موظفاً، بينما كانت نسبة بالموافقة الشديدة 11,7%، ما يدل على أن هناك بعض الموظفين يرون أن تكنولوجيا المعلومات ساعدتهم في تأدية مهامهم طبقا لمعايير الجودة

## الإطار التطبيقي

المطلوبة، أيضا يؤكدون على أن تكنولوجيا المعلومات لها دور أساسي في تأدية المهام، ويشعرون أنهم بحاجة إليها بشكل فعال في قيام بمهام.

على الجانب الآخر، كان للبعض من الموظفين رأي آخر بالمعارضة 18,3%، بينما كانت نسبة المعارضة الشديدة 10%، مما يشير أن هناك بعض الموظفين في المؤسسة لا يوافقون أن تكنولوجيا المعلومات تساعدهم على تأدية المهام، قد يكونون قلة ثقة في جودة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في مؤسستهم، أو قد يحتاجون إلى التدريب بخصوص استخدامها في تأدية المهام.

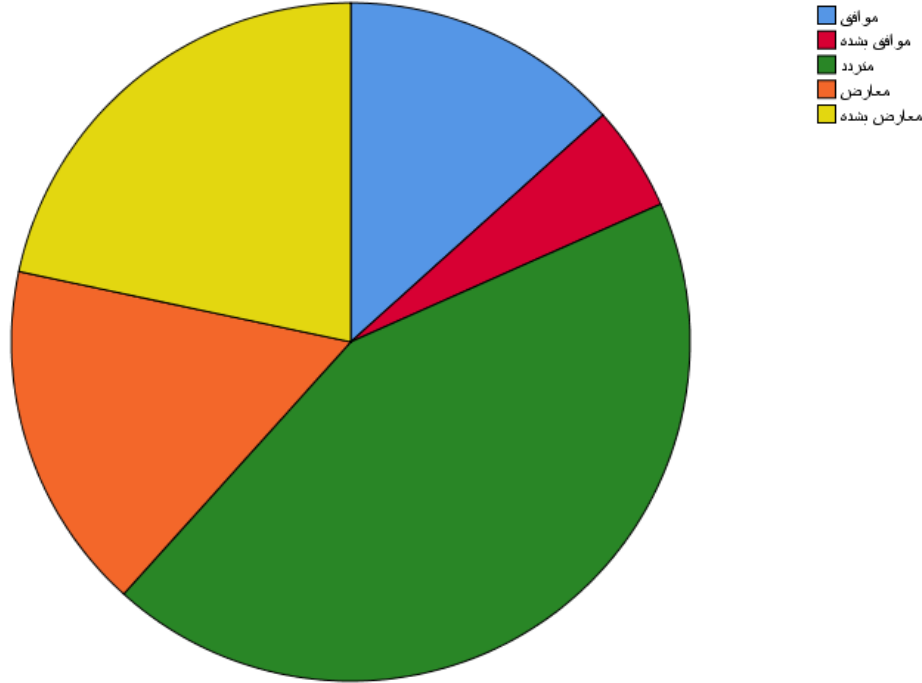
نستنتج أن أكثر موظفي المؤسسة مترددين بشأن مساعدة تكنولوجيا المعلومات في تأدية مهامهم، لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى تدريب موظفيها إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام، فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحسين المهام داخل المؤسسة، من خلال مساهمة في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة، وأيضا تمكن الموظفين في إتمام المهام بشكل أسرع وأكثر دقة.

**الجدول رقم(27): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد النقص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات**

النسبة	التكرار	س20
13,3%	8	موافق
5%	3	موافق بشدة
43,3%	26	متردد
16,7%	10	معارض
21,7%	13	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم(27): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد النقصان بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد انقاص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات



من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بأراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على عمل مؤسستهم في سد النقصان بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، نلاحظ أن غالبية الموظفين مترددين على أن مؤسستهم تعمل على سد انقاص لدعم الموارد البشرية، مما يشير أن هناك بعض الشكوك و تناقض في الرأي بأن هذه الفكرة، قد يكون هؤلاء المترددون قلة ثقة في تدعيم مؤسستهم لكفاءات الموارد البشرية، أو ليسوا متأكدون على أن مؤسستهم تعلم في سد النقصان بدعم كفاءات الموارد البشرية استخدام تكنولوجيا المعلومات. ثم تليها نسبة معارضين بشدة بنسبة 21,7% أي ما يعادل 13 موظفا، بينما كانت نسبة المعارضين 16,7%، ما يدل على أن لبعض موظفين رأي آخر بالمعارضة الشديدة على أن المؤسسة تعمل على سد النقصان باستخدام تكنولوجيا المعلومات، هذا يدل على المؤسسة لا تعمل على سد النقصان اللازمة بدعم الموارد البشرية.

مع ذلك، نجد فئة من الموظفين موافقين على ذلك 13,3% أي ما يعادل 8، بينما كانت نسبة الموافقة الشديدة 5%، مما يشير أن هناك فئة قليلة من موظفين يرون أن تعمل المؤسسة إلى سد

## الإطار التطبيقي

النقائص باستخدام تكنولوجيا المعلومات، لأنهم لهم ثقة بأن المؤسسة سوف تعمل على سد النقائص فهي تسعى إلى تطوير أداء الموارد البشرية.

نستنتج أن غالبية موظفي المؤسسة مترددين على أنها تعمل على سد النقائص بدعم الكفاءات الموارد البشرية، لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى سد هذه النقائص لكسب رضا موظفيها وتحسين من أداء الموارد البشرية، فهذا يعزز من تحسين الكفاءة وإلى تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

**الجدول رقم(28): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تعمل مؤسستي في تطوير  
الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات**

النسبة	التكرار	س21
25%	15	موافق
10%	6	موافق بشدة
30%	18	متردد
25%	15	معارض
10%	6	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم(28): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تعمل مؤسستي في تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بآراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بشأن عمل المؤسسة على تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء، يظهر نسبة كبيرة من الموظفين مترددين على أن مؤسستهم تعمل على تطوير الإمكانيات بنسبة 30% أي ما يعادل 18 موظفاً، مما يشير على أن هناك بعض من الشكوك و عدم اليقين بان المؤسسة تعمل على تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات، هؤلاء المترددين قد يكونون لا يتقنون في قدرة المؤسسة في تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات، أيضا قد يكونون يشعرون بان تكنولوجيا المعلومات لا تحتاج إلى تطوير.

كما نلاحظ أيضا هناك تساوي بين النسب الموافقة والمعارضة بنسبة 25%، بينما كانت أيضا تساوي بين المعارضة الشديدة والموافقة الشديدة بنسبة 10%، مما يدل على أن بعض الموظفين يوجهون تناقض بين آراء، هناك من يوافق أن المؤسسة تعمل على تطوير الإمكانيات في مجال

## الإطار التطبيقي

تكنولوجيا المعلومات هذا يدل أن المؤسسة تعمل على تطوير و يؤكدون ذلك هؤلاء الموظفين، من جهة آخر نجد المعارضين الذي يرفضون هذه الفكرة بأن المؤسسة تعمل على تطوير من الإمكانيات بهدف تحسين الأداء، ربما المؤسسة تفكر في تطوير ولم تعمل لهذا ما جعل بعض الموظفين يترددون و يعارضون بأن المؤسسة تعمل على تطوير على إمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء.

نستنتج أن غالبية الموظفين مترددين على عمل المؤسسة على تطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذلك على المؤسسة أن تعمل على تطوير إمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات، فعندما تكون تكنولوجيا المعلومات متطورة في المؤسسة يسهل ذلك توفير المعلومات والبيانات وهذا ما يعزز كفاءة ويحسين من الأداء في المؤسسة ويحقق النجاح.

**الجدول رقم (29): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تحرص مؤسستي على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء**

النسبة	التكرار	س22
15%	9	موافق
11,7%	7	موافق بشدة
36,7%	22	متردد
23,3%	14	معارض
13,3%	8	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (29): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تحرص مؤسستي على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بآراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بشأن حرص المؤسسة على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات لتمييز في الأداء، يظهر أن معظم الموظفين ما يعادل 22 موظفا مترددين على ذلك بنسبة 36,7%، مما يشير إلى هناك بعض الشكوك بشأن حرص المؤسسة على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات، هؤلاء المترددين قد يكونون قلة تثقتهم في المؤسسة أنها ليست قادرة على تبني كل ما هو جديد، أو يفضلون إلتزام بوسائل ومعدات القديمة. حيث هناك بعض الموظفين عارضوا بأن المؤسسة حرصت على تجديد، ذلك بنسبة 23,3% ما يقابل 14 موظف، مما يدل على أن المؤسسة ليست حرصت من تجديد من وسائلها ومعداتنا.

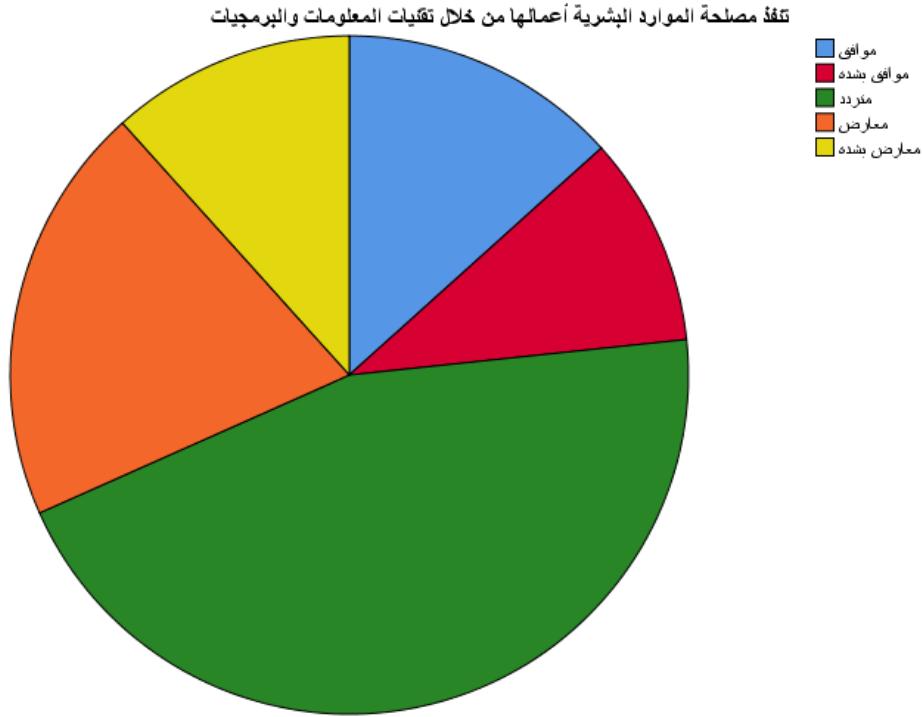
مع ذلك، هناك رأي آخر للبعض الموظفين بالموافقة بنسبة 15% أي ما يعادل 9 موظفا، بينما كانت نسبة الموافقة الشديدة 11,7%، يبين أن المؤسسة تسعى إلى تجديد في الوسائل والمعدات لتمييز في الأداء لكن بنسبة قليلة، هؤلاء الموظفين يؤكدون ذلك.

نستنتج أن أكثرية الموظفين مترددين على أن المؤسسة تحرص على أن تبني كل ما هو جديد لتميز في الأداء، لذلك على المؤسسة تجديد وتطوير هذه الوسائل والمعدات، فهذا يعزز من أدائها وأداء موظفيها ويحسين من الكفاءة ويحقق من أهداف المؤسسة بفعالية.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات

النسبة	التكرار	س23
13,3%	8	موافق
10%	6	موافق بشدة
45%	27	متردد
20%	12	معارض
11,7%	7	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (30): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثرية موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM مترددين على أن مصلحة موارد البشرية تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات بنسبة 45% أي ما يعادل 27 موظفاً، مما يشير أن هناك بعض الشكوك وتناقض في رأي بشأن أن مصلحة الموارد البشرية تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات، قد يكون هؤلاء المترددين لا يعتمدون على هذه التقنيات والبرمجيات، أو يصعبوا عليهم استخدامها. حيث نلاحظ أن هناك فئة معتبرة من معارضين على ذلك بنسبة 20% أي ما يعادل 12 موظفاً، بينما كانت نسبة 11,7%، يشير أن بعض الموظفين يرفضوا أن مصلحة الموارد البشرية تنفذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات، قد يكون هؤلاء الموظفين لا تتقنون في هي التقنيات التي تقدمها المؤسسة لهم لذلك رفضوا ذلك.

مع ذلك، هناك رأي آخر لبعض الموظفين بالموافقة 13,3% أي ما يعادل 8 موظفاً، بينما كانت نسبة الموافقة الشديدة 10%، مما يشير على أن هناك بعض موظفين يرون أن مصلحة الموارد البشرية تنفذ أعمالها من خلال تقنيات، ما يدل على أن لها دور كبيرة هذه تقنيات ومعدات في المؤسسة لتقدمها موارد البشرية في مهامها.

نستنتج أن معظم الموظفين مترددين على مصلحة الموارد البشرية بنسبة أعلى، لذلك على المؤسسة اهتمام أكثر على هذه التقنيات المعلومات والمعدات وتطورها لتنفيذ مصلحة الموارد البشرية في قيام أعمالها، فهذا يحقق من تحسين أداء الموارد البشرية ويسهل تنفيذ أعمالها بطريقة ناجحة هذا يعزز من زيادة الكفاءة والنجاح المؤسسة.

**الجدول رقم (31): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التعبير عن أفكار جديدة بثقة**

النسبة	التكرار	س24
18,3%	11	موافق
18,3%	8	موافق بشدة
38,3%	23	متردد
16,7%	10	معارض
13,3%	8	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (31): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التعبير عن أفكار جديدة بثقة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بآراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بشأن مساعدة تكنولوجيا المعلومات في التعبير على أفكارهم الجديدة بثقة، يظهر على أكثرية موظفين مترددين على أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في التعبير على أفكارهم الجديدة بثقة بنسبة 38,3% أي ما يعادل 23 موظفاً، مما يشير على أن هناك بعض الشكوك حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في التعبير على أفكارهم، قد يكونون هؤلاء المترددين قلة ثقة في أنفسهم عند تعبيرهم على أفكار الجديدة أثناء العمل، أو قد يكونون أيضاً يشعرون بالخوف من أن يعبروا على تلك الأفكار الجديدة.

مع ذلك، هناك رأي آخر لبعض الموظفين يبدون بالموافقة بنسبة 18,3% أي ما يعادل 11 موظفاً، بينما كانت نسبة الموافقة الشديدة 18,3%، ما يدل أن بعض الموظفين يرون أن التكنولوجيا

## الإطار التطبيقي

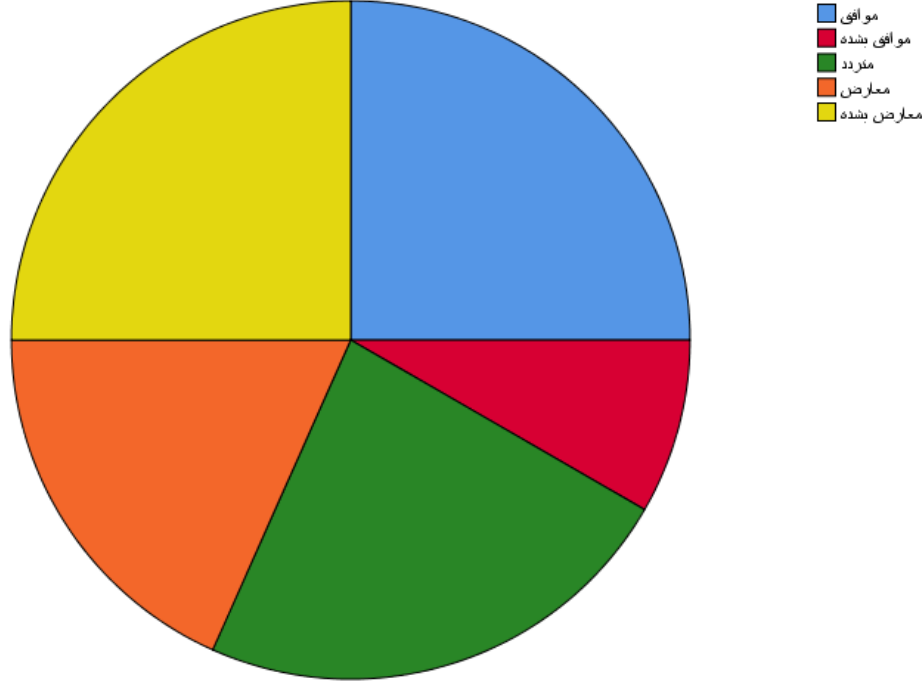
المعلومات لها دور كبيرة في التعبير على أفكار الجديدة بثقة، يشير أيضا أن هؤلاء موظفين لهم ثقة قوية في أنفسهم وساعدت أكثر تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير هذه الثقة لتعبير على أفكار الجديدة. على الجانب الآخر، كان لبعض الموظفين اتجاه آخر هو بالمعارضة بنسبة 16,7% أي ما يعادل 10 موظفاً، يبين أن بعض الموظفين معارضون على أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت في التعبير بثقة، قد يكون هؤلاء الموظفين يرفضون تعبير على أفكارهم الجديدة باستخدام تكنولوجيا المعلومات أو يكونون منعدمين من ثقة في أنفسهم أو في قدرة تكنولوجيا المعلومات قدمت دعماً كبيراً في تعزيز الثقة في التعبير عللا الأفكار الجديدة بين الموظفين.

**الجدول رقم (32): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة التي تعمل بها وإشراكهم في اتخاذ القرار**

النسبة	التكرار	س25
25%	15	موافق
8,3%	5	موافق بشدة
23,3%	14	متردد
18,3%	11	معارض
25%	15	معارض بشدة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (32): يمثل توزيع الإجابات على سؤال: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة التي أعمل بها وإشراكهم في اتخاذ القرار

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة التي أعمل بها وإشراكهم في اتخاذ القرار



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه المتعلق بآراء موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار، نلاحظ أن غالبية العاملين في المؤسسة متساوين بين موافقين ومعارضين على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تمكنهم في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار بنسبة 25% أي ما يعادل 15 عامل، ما يشير إلى أن هناك تناقض في آراء، فهناك من يري أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تمكينهم في المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار، هذا دال على أن هناك بعض الموظفين لهم مكانية قوية في المؤسسة يسمح لهم في اتخاذ القرار بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما كانت نسبة الموافقين بشدة 8,3%. في حين يعارضون بشدة على ذلك، يرون ان استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكنهم في المؤسسة ويجعلهم يشركون في إتخاذ القرار، وقد يكونون ليس لهم ثقة في قدرة على اشتراك في إتخاذ القرار، أو مكانتهم لا تسمح لهم باشتراك، بحيث نلاحظ نسبة المعارضين 18,3%.

على الجانب الآخر، كان لبعض العاملين رأي آخر بالتردد 23,3% أي ما يعادل 14 موظفاً، مما يشير على أن هناك بعض الشكوك حول ذلك في استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى سماح بموظفين بمشاركة باتخاذ القرار، قد يكون هؤلاء المترددين في مرحلة جديدة لا تسمح لهم في مشاركة في اتخاذ القرار أو يمكن يكون لا يستخدموا تكنولوجيا المعلومات في مهامهم.

نستنتج أن غالبية عاملين موافقين على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي تمكينهم في المؤسسة وإشراكهم في إتخاذ القرار، فالتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً كبيراً في أي المؤسسة، فهذا يعزز من ثقة الموظفين وتحسين من أدائهم كم يسمح لهم في مشاركة إتخاذ القرار.

3- تحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم(33): يوضح علاقة متغير الجنس بمدى استخدام مؤسسة أونيام لتكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة.

المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%45	27	%47,6	10	%43,6	17	موافق
%13,3	8	%4,8	1	%17,9	7	موافق بشدة
%20	12	%23,8	5	%17,9	7	متردد
%20	12	%23,8	5	%17,9	7	معارض
%1,7	1	%0	0	%2,6	1	معارض بشدة
%100	60	%100	21	%100	39	المجموع

التحليل:

نلاحظ أن 17 من الذكور (43.6%) و 10 من الاناث (47.6%) يوافقون على استخدام مؤسستهم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز مختلف الاعمال. و يشير هذا إختلاف بين الآراء و الاتجاهات ، و أن هذا الاعتقاد الشائع قد يكون دليل على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من أجل تحسين أداء العمال و تعزيز فعالية العمل في المؤسسة.

بلغ عدد الذكور الذين وافقوا بشدة ب 7 (17.9%) مقارنة بالإناث 1 (4.8%)، وهذا يشير إلى أن الذكور هم أكثر إعترافا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بشكل أكثر، بعكس الإناث حيث هن أقل عرضة لقبول الثقافة التي تشجع على إستخدامها في الأداء الوظيفي.

كما تتساوى النسب بين المترددين المعارضين، بالنسبة للذكور ب7 (17.9%) و للإناث 5 (23.8%) و قد يكون هذا ناتجا عن اختلاف في مدى فهم الجنسين فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز مختلف الاعمال في المؤسسة. حيث أن نسبة الإناث تشير إلى أنهم قد يواجهون مخاوف أو تحديات إضافية تجاه تكنولوجيا المعلومات في العمل، وهو ما يمكن أن يترجم إلى حاجة لتوفير دعم إضافي أو تدريب للإناث لزيادة ثقتهن ومهارتهن في استخدام التكنولوجيا.

لم تكن هناك معارضة بشدة للإناث 0 (1.7%) بينما الذكور 1 (2.6%) ، هذا يشير إلى أن الإناث لم يبدوا أي معارضة بشدة لفكرة استخدام مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة مقارنة بالذكور وهذا يعكس قناعة راسخة لدى بعض الذكور أن تكنولوجيا المعلومات تحسن الأداء الوظيفي.

الإجمالي في الجدول يظهر أن المجموع الكلي للموظفين هو 60 موظف موزعين بين 39 ذكر و 21 أنثى التوزيع يعكس تمثيلا أكبر في العينة مما قد يؤثر على النتائج النهائية. إذ أن العدد الأكبر من للذكور يمكن أن يؤثر على النسب بشكل كبير.

تشير النتائج إلى أن الذكور وافقوا بشكل أكبر على فكرة بمدى استخدام مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة مقارنة بالإناث. يعكس هذا اختلافات في استجابة الجنسين لهذه الفكرة، والذكور اعترفوا بالإستخدام بشكل كبير، بينما يظهر عدد أكبر من الإناث ترددا أو عدم يقين.

بشكل عام، يبرز الجدول الاختلاف في تفصيلات وتجارب الذكور والإناث تجاه التكنولوجيا في العمل، وهو ما يبرز أهمية تبني استراتيجيات متعددة لدعم تبني التكنولوجيا في البيئات العملية بما يتناسب مع احتياجات وتجارب العمال المختلفة

الجدول رقم (34): علاقة المستوى التعليمي بمدى قدرة الافراد على تصحيح أخطائهم أثناء أدائهم للعمل.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%55	33	%73,1	19	%39,1	9	%45,5	5	موافق
%26,7	16	%15,4	4	%34,8	8	%36,4	4	موافق بشدة
%15	9	%7,7	2	%21,7	5	%18,2	2	متردد
%3,3	2	%3,8	1	%4,3	1	%0	0	معارض
%100	60	%100	26	%100	23	%100	11	المجموع

#### التحليل :

يظهر الجدول العلاقة بين المستوى التعليمي بمدى قدرة الافراد على تصحيح أخطائهم أثناء أدائهم للعمل. يبين الجدول عدد الأفراد في كل مستوى من المهارة (متوسط، ثانوي، جامعي) الذين أبدوا موافقة، موافقة بشدة، تردد، أو معارضة.

يبين الجدول أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي يظهرون نسبة عالية من الموافقة ب (19) حوالي (73%)، مقارنة بالأفراد في المستويات الثانوية والمتوسطة، حيث المستوى المتوسط بنسبة (45.5%) و أخيرا نسبة (39.1%) للمستوى الثانوي , وذلك يشير الى أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي عادةً ما يكونون أكثر ثقة بقدراتهم ومهاراتهم في التعلم وتصحيح الأخطاء.

بنسبة للموظفين الموافقين بشدة على مدى قدرة الافراد على تصحيح الأخطاء أثناء أدائهم للعمل كانت (36.4%) من ذوي التعليم المتوسط. ثم تليها نسبة (34.8%) للطور الثانوي، بعدها نسبة (15.4%) لذوي المستوى الجامعي، و هذا يشير إلى أن أفراد ذوي التعليم المتوسط يظهرون اقتناعا أكبر لاتخاذ المسؤولية تجاه عملهم و تصحيحهم لأخطائهم أثناء أداء مهامهم الوظيفي .

أما بالنسبة الأكبر للموظفين المترددين على مدى قدرة الافراد على تصحيح الأخطاء أثناء أدائهم للعمل تعود للمستوى الثانوي بنسبة (21.7%)، ثم تليها نسبة (18.2%) التي تعود للطور المتوسط و بعدها نسبة (7.7%) للطور الجامعي، هذا يوضح أن التردد موجود بين المستوى الثانوي و المتوسط، و قد يكون راجع الى ضعف مستواهم التعليمي و بالتالي لديهم بعض الشكوك أو الاضطرابات في قدرتهم على تصحيح الأخطاء خلال أدائهم للعمل.

لم يكن هناك معارضون بشدة من طرف المستوى المتوسط (0%)، بينما بلغت نسبة الطور الثانوي ب (4.3%)، و ثم الطور الجامعي بنسبة (3.8%). و هذا يدل على أن افراد المستوى الثانوي أكثر معارضة للفكرة ، مما يعكس استعدادهم الأكبر للتصرف بثقة وتصحيح الأخطاء دون معارضة.

يتوزع الموظفون في الدارسة بواقع 11 فرد من المستوى التعليمي المتوسط ، و 24 من المستوى الثانوي ،و 26 من الطور الجامعي ، هذا التوزيع يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، حيث يمثل الجامعيون الجزء الأكبر من العينة. قد يعكس هذا أن الجامعيين هم المتحصلين على أعلى مستوى من التدريب والكفاءة في مجالات الإدارة والقيادة وأكثر من لديهم المهارات والمؤهلات العلمية والمعرفية.

بشكل عام، يعكس الجدول تباينا في العلاقة بين المستوى التعليمي وقدرة الأفراد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل، ويمكن أن يساعد هذا الفهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين فيما يتعلق بتنمية مهارات وثقة العاملين في مجال العمل، وبالتالي تعزيز كفاءة الأداء في بيئة العمل، حيث يمكن أن يؤثر البيئة الثقافية والتعليمية والتدريبية على مستوى الثقة والمهارة لدى الأفراد في تصحيح الأخطاء خلال أدائهم للعمل.

الجدول رقم (35): علاقة متغير المنصب بمدى المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسسة أونيام.

المجموع		موظف إداري		رئيس مصلحة		رئيس قسم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	18	27,9%	12	25%	3	50%	2	موافق
33,3%	20	27,9%	12	58,3%	7	25%	1	موافق بشدة
23,3%	14	27,9%	12	16,7%	2	0%	0	متردد
6,7%	4	7%	3	0%	0	25%	1	معارض
5%	3	7%	3	0%	0	0%	0	معارض بشدة
100%	60	100%	43	100%	12	100%	4	المجموع

#### التحليل:

يظهر الجدول أعلاه العلاقة بين المنصب بمدى المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسسة أونيام. يُظهر التحليل أن هناك تبايناً في مستوى الموافقة بين مختلف المناصب. حيث يبدو أن رؤساء القسم يظهرون أعلى مستوى من الموافقة و التي تبلغ ب (50%)، لتتقارب النسب بين رئيس المصلحة ب (25%)، و الموظفين الإداريين ب (27.9%). قد يعكس هذا التفاوت الفارق في مهام العمل ومستوى المسؤولية بين المناصب المختلفة، حيث قد يكون لدى رؤساء القسم مزيد من الفهم والتجربة في طرق تقييم الأداء.

نسبة الموافقين بشدة على الفكرة تعود لذوي منصب رئيس المصلحة بنسبة (58.3%) ، لتليها نسبة (27.9%) و تعود لمنصب موظف إداري ، و أخيراً يظهر أن رؤساء المصلحة يبدون أدنى مستوى من الموافقة الشديدة بنسبة (25%) ، وهذا قد يعكس ضرورة تعزيز فهمهم ومعرفتهم بطرق تقييم الأداء في المؤسسة.

لم يكن هناك أي تردد من طرف منصب رئيس القسم على سؤال لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي، في حين كانت النسبة (27.9%) تعود للموظفين الإداريين، و(16.7%) لمنصب رئيس المصلحة .

لم يبدوا رؤساء المصلحة أي معارضة بشأن الفكرة، على عكس رؤساء القسم حيث بلغة نسبتهم ب (25%) ، و أضعف نسبة تعود للموظفين الإداريين ب (7%) ، و يتيح هذا فهمًا أعمق للعوامل التي قد تؤثر على مدى فهم وتقدير الموظفين لطرق تقييم الأداء والمعرفة الكاملة بها، وكذلك كيفية تأثير المنصب في هذه العملية.

في حين لم نسجل أي ملاحظة للمعارضة بالشدّة من طرف رؤساء القسم و رؤساء المصلحة (0%) ، أما الموظفين الإداريين فسجلنا نسبة قليلة جدا و تقدر ب (7%) ، و هذا ناتج عن المسؤوليات الإدارية الكبيرة التي يتحملونها وحاجتهم لتقييم أداء فرق العمل بشكل فعال.

يتوزع الموظفون ب 60 فردا، من بينهم 4 لذوي منصب رئيس القسم، 12 لذوي منصب رئيس المصلحة ، و 43 موظف إداري . قد يعكس هذا التوزيع تفسيراً لتنوع المناصب داخل المؤسسة ،حيث نستنتج أن العوامل المحيطة بالمنصب تلعب دورًا هامًا في مستوى المعرفة والتفهم لطرق تقييم الأداء في المؤسسة. وهذا يمكن أن يوجه جهود تطوير القدرات والتدريب نحو المجموعات التي تحتاج إلى دعم إضافي في فهم وتطبيق عمليات التقييم بشكل أفضل

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (36): يمثل في العلاقة بين متغير الأقدمية والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بها الموظف.

المجموع	23 سنة فأكثر		17 إلى 22		11 إلى 16		6 إلى 10		أقل من 25 سنة			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	51,7%	31	50%	3	75%	6	44%	11	50%	10	100%	1
موافق بشدة	30%	18	16,7%	1	12,5%	1	28%	7	45%	9	0%	0
متردد	13,3%	8	33,3%	2	0%	0	20%	5	5%	1	0%	0
معارض	5%	3	0%	0	12,5%	1	8%	2	0%	0	0%	0
المجموع	100%	60	100%	6	100%	8	100%	25	100%	20	100%	1

### التحليل:

تشير البيانات إلى أن 100% ذوي الخبرة المهنية الأقل من 25 سنة يوافقون أن المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها، في حين بلغت النسبة (75%) لذوي الخبرة المهنية من 17 إلى 22 سنة، أما بالنسبة للأقدمية بين 16 إلى 10 سنة و 23 سنة فأكثر ب (50%) ، و أخير نسبة (44%) تعود لذوي الأقدمية المهنية بين 11 إلى 16 سنة. و هذا يدل أن الخبرة المهنية لها دور في الأداء الجيد للعمال .

نسبة الموافقين بشدة على أن المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها، بالنسبة للأقدمية بين 16 إلى 10 سنة هي (45%)، لتليها نسبة (28%) لأصحاب الخبرة المهنية من 11 إلى 16 سنة ، ثم نسبة 16.7% لأصحاب (23%) سنة فأكثر ، و أخيرا نسبة (12.5%) تعود لذوي الخبرة المهنية من 17 إلى 22 سنة .

لم يكن هناك تردد بين ذوي الخبرة المهنية أقل من 25 سنة، و بين ذوي الخبرة من 17 إلى 22 سنة (0) ، في حين كانت النسبة (20%) لذوي الأقدمية 23 سنة فأكثر ب (33.3%) ، لتليها نسبة (20%) لذوي الأقدمية من 11 إلى 16 سنة، و أخيرا نسبة (5%) لذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنة .

بنسبة للمعارضين لم تسجل أي نسبة من طرف الاقدمية المهنية الأقل من 25 سنة، ومن 16 إلى 10 سنة، و كذلك من 23 سنة فأكثر ، في حين أصحاب الاقدمية من 11 إلى 16 سنة عبروا عن معارضتهم ب (8%)

يتوزع الموظفين بواقع 1 فردا من ذوي الاقدمية الأقل من 25 سنة، و 20 فردا من ذوي الاقدمية بين 6 إلى 10 سنة، 20 فردا من أصحاب الاقدمية بين 11 إلى 16 سنة، 8 أفراد من ذوي الاقدمية بين 17 إلى 20 سنة و 6 أفراد من ذوي الاقدمية المهنية من 23 سنة فأكثر. قد يعكس تفسير هذا التوزيع ارجع كمؤشر على تنوع الخبرات داخل المؤسسة، مما يمكن أن يؤدي إلى توجيهات مختلفة بشأن الاحتياجات التدريبية وتطوير الكفاءات بناء على مستوى الخبرة لكل فئة من الموظفين.

تشير النتائج إلى أن الأفراد ذوي الاقدمية الأقل من 25 سنة و ذوي الاقدمية بين 17 إلى 22 سنة موافقين أن المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها ، هذا يمكن أن يكون ناتجا من تجربتهم العلمية والخبرة التي اكتسبوها خلال هذه الفترة والتي أدركوا من خلالها أهمية بناء علاقات عمل إيجابية وتحقيق النجاح المؤسسي.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (37): العلاقة بين متغير السن ومدى قيام مؤسسة أونيام التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق

المجموع		55 سنة فأكثر		45 إلى 54		35 إلى 44		26 إلى 34		أقل من 25 سنة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%25	15	%0	0	%35,7	5	%14,3	4	%46,2	6	%0	0	موافق
%6,7	4	%25	1	%0	0	%10,7	3	%0	0	%0	0	موافق بشدة
%33,3	20	%25	1	%35,7	5	%35,7	10	%30,8	4	%0	0	متردد
%21,7	13	%25	1	%7,1	1	%28,6	8	%23,1	3	%0	0	معارض
%13,3	8	%25	1	%21,4	3	%10,7	3	%0	0	%100	1	معارض بشدة
%100	60	%100	4	%100	14	%100	28	%100	13	%100	1	المجموع

### التحليل :

توضح البيانات في الجدول العلاقة بين السن واستخدام المؤسسة لأجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق حيث كانت نسبة الموافقة للفئة العمرية من 26 إلى 34 سنة ب (46.2%) ، لتليها نسبة (35.7%) للفئة بين 45 إلى 54 سنة ، ثم نسبة (14.3%) للفئة بين 35 إلى 44 سنة ، كما لم نسجل أي موافقة بالنسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة و 55 سنة فأكثر ، قد تعكس هذه النتائج اختلافات في تفضيلات استخدام التكنولوجيا بين الأجيال المختلفة. ومن الممكن أن الفئة العمرية الشابة أكثر تفضيلاً للاستخدام المكثف للأجهزة الذكية والتكنولوجيا الحديثة، بينما قد يكون للفئات العمرية الأكبر سناً اعتبارات مختلفة أو مستويات مختلفة من الراحة والتقبل للاستخدام التكنولوجي.

لم تكن أي موافقة بشدة للفئات العمرية المتراوحة بين أقل من 25 سنة و من 26 إلى 34 سنة ، ومن 45 إلى 54 سنة ، في حين الفئة المتراوحة من 55 سنة فأكثر عبرة عن موافقتها بنسبة (25%) ، لتليها نسبة (10.7%) للفئة العمرية المتراوحة بين 35 إلى 44 سنة .

نسبة الموظفين المترددين على فكرة تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق تتساوى بنسبة للفئة العمرية 35 إلى 40 سنة ، و 45 إلى 54 سنة ب (35.7) ، لتليها نسبة (30.8) للفئة العمرية التي بين 26 إلى 34 سنة ، ثم نسبة (25) تعود لفئة 55 سنة فأكثر ، لتندم النسبة عند فئة أقل من 25 سنة ، و هذا يدل على أن على استخدامهم لتكنولوجيا الحديثة. ويُعزى ذلك جزئيًا إلى أن هؤلاء الأفراد نشأوا في عصر تكنولوجيا المعلومات، مما يجعلهم أكثر راحة واستعدادًا لاستخدام التقنيات الحديثة في بيئة العمل.

تساوت نسبة المعارضين على الفكرة تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق، نسبة (28.6%) للفئة المتراوح أعمارهم بين 35 إلى 44 سنة ثم نسبة (25%) للفئة 55 سنة فأكثر ، و بعدها (23.1%) لفئة 26 إلى 23 سنة.

عدم تسجيل أي معارضة بنسبة للفئة العمرية المتراوحة بين 26 إلى 34 سنة ، في حين أن الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر بلغت نسبتها ب (25%) ، لتليها نسبة (21.4%) للفئة بين 45 إلى 54 سنة ، و أخيرا نسبة (10.7%) تعود لفئة 35 إلى 44 سنة .من خلال التحليل للنتائج، يتضح أن هناك عدة عوامل قد تؤثر على علاقة السن بمدى استخدام المؤسسة لأجهزة التقنية الحديثة هذا بسبب المقاومة للتغيير والتكنولوجيا الحديثة، والتي قد تكون أكثر وضوحًا لدى الأفراد الذين نشأوا في عصور تكنولوجيا أقل تطورًا.

تشير النتائج إلى أن هناك اختلافات في الإدراك والتوجهات بين مختلف الفئات العمرية في المؤسسة، يظهر أهمية فهم التحديات والفرص التي تواجه الأفراد من مختلف الفئات العمرية في استخدام التكنولوجيا في العمل. يُسلط التحليل الضوء على أهمية توفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتطوير مهارات استخدام التكنولوجيا لجميع الأعمار، بهدف تعزيز الفهم والقبول للتكنولوجيا الحديثة وتعزيز الإنتاجية والابتكار في العمل.

الجدول رقم (38): العلاقة بين متغير الجنس و مدى توفير مؤسسة أونيام المساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل

المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%38,3	23	%52,4	11	%30,8	12	موافق
%8,3	5	%4,8	1	%10,3	4	موافق بشدة
%33,3	20	%33,3	7	%33,3	13	متردد
%11,7	7	%9,5	2	%12,8	5	معارض
%8,3	5	%0	0	%12,8	5	معارض بشدة
%100	60	%100	21	%100	39	المجموع

#### التحليل :

نلاحظ أن 12 من الذكور (30.8%) و11 من الإناث (52.4%) يوافقون على فكرة توفير المؤسسة التي يعملون بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل. و يشير هذا إختلاف بين الآراء و الاتجاهات ، على عوامل متعددة قد تشمل الثقافة المؤسسية، والتفاعلات الاجتماعية، وتفضيلات الدعم التقني في العمل من أجل تحسين أداء العمال و تعزيز فعالية العمل في المؤسسة.

بلغ عدد الذكور الذين وافقوا بشدة ب 4 (10.3%) مقارنة بالإناث 1 (4.8%) ، وهذا يشير إلى أن الذكور هم أكثر إعترافاً بفكرة توفير المؤسسة التي يعملون بها مساعدة تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل في المؤسسة بشكل أكثر، بعكس الإناث حيث هن أقل عرضة لقبول الثقافة التي تشجع على أن المؤسسة تقدم مساعدة تقنية لموظفيها ، ويُشير هذا إلى أهمية إدارة الثقافة المؤسسية بشكل شامل وتوفير بيئة عمل تُشجع على المساواة وتعزز التقدير لتنوع الأفراد واحتياجاتهم.

كما تتساوى النسب بين الذكور والإناث، بالنسبة للذكور (33.3%) و للإناث (33.3%) و قد يكون هذا ناتجا عن اختلاف في مدى فهم الجنسين فكرة قد يكون هذا بسبب عدم وضوح دور المساعدة التقنية أو قلة المعرفة بكيفية الوصول إليها أو استخدامها بفاعلية في إنجاز مختلف الأعمال في المؤسسة.

بالنسبة للمعارضين فقد سجلنا (12.8%) من الذكور، و (9.5%) بالنسبة للإناث ، وهذا يشير إلى أن الذكور أكثر معارضة للفكرة عدم الاقتناع بأهمية توفير المساعدة التقنية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم الثقة في فعالية هذا الدعم أو رغبة في الاعتماد على مهاراتهم الشخصية لحل المشاكل التقنية.

لم تكن هناك معارضة بشدة للإناث 0 (0%) بينما الذكور 5 (12.8%) ، هذا يشير إلى أن الإناث لم يبدوا أي معارضة بشدة مما يبرز أهمية تقديم خدمات الدعم التقني بشكل يلبي الاحتياجات المتنوعة ويعالج المخاوف الشائعة لدى جميع فئات الموظفين.

الإجمالي في الجدول يظهر أن المجموع الكلي للموظفين هو 60 موظف موزعين بين 39 ذكر و 21 أنثى التوزيع يعكس تمثيلاً أكبر في العينة مما قد يؤثر على النتائج النهائية. إذ أن العدد الأكبر من الذكور يمكن أن يؤثر على النسب بشكل كبير.

تشير النتائج إلى أن الذكور وافقوا بشكل أكبر على فكرة بمدى استخدام مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة مقارنة بالإناث. يعكس هذا اختلافات في استجابة الجنسين لهذه الفكرة، والذكور اعترفوا بتوفير المؤسسة مساعدات تقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل بشكل كبير، بينما يظهر عدد أكبر من الإناث تردداً أو عدم اليقين.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (39): العلاقة بين متغير السن بمدى حرص مؤسسة أونيام على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء.

المجموع	أقل من 25 سنة		26 إلى 34		35 إلى 44		45 إلى 54		55 سنة فأكثر			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	0%	0	15,4%	2	10,7%	3	21,4%	3	25%	1	15%	9
موافق بشدة	0%	0	23,1%	3	7,1%	2	14,3%	2	0%	0	11,7%	7
متردد	0%	0	15,4%	2	50%	14	35,7%	5	25%	1	36,7%	22
معارض	100%	1	23,1%	3	25%	7	14,3%	2	25%	1	23,3%	14
معارض بشدة	0%	0	23,1%	3	7,1%	2	14,3%	2	25%	1	13,3%	8
المجموع	100%	1	100%	13	100%	28	100%	14	100%	4	100%	60

### التحليل:

توضح البيانات في الجدول العلاقة بين متغير السن بمدى حرص مؤسستهم على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء حيث كانت نسبة الموافقة للفئة العمرية من 26 إلى 34 سنة ب (15.4%) لتليها نسبة (21.4%) للفئة بين 45 إلى 54 سنة ، ثم نسبة (10.7%) للفئة بين 35 إلى 44 سنة ، كما لم نسجل أي موافقة بالنسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة ، في حين فئة 55 سنة فأكثر (25%) ، قد تعكس هذه النتائج هذا يعكس توافق جزئي بين الموظفين على حرص المؤسسة على تبني التقنيات والمعدات الجديدة لتحقيق التميز في الأداء. قد يعزى هذا التوافق الجزئي إلى الاعتراف بأهمية التطور التكنولوجي في بيئة العمل والاستفادة من الأدوات الحديثة لتعزيز الإنتاجية والجودة. ومن الممكن أن الفئة العمرية الشابة أكثر توافقاً مع الفكرة، بينما قد يكون للفئات العمرية الأكبر سناً اعتبارات مختلفة أو مستويات مختلفة من الراحة والتقبل للفكرة.

لم تكن أي موافقة بشدة للفئات العمرية المتراوحة بين أقل من 25 سنة و 55 سنة فأكثر، في حين الفئة المتراوحة بين 26 إلى 34 سنة عبرة عن موافقتها بنسبة (23.1%)، لتليها نسبة (14.3%) للفئة العمرية المتراوحة بين 45 إلى 54 سنة، و آخر نسبة تعود للفئة المتراوحة بين 35 إلى 44 سنة ب (7.1)

لم يكن هناك أي تردد بالنسبة للفئة التي قل عمرها عن 25 سنة بخصوص حرص مؤسستهم على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء، في حين الفئة العمرية 35 إلى 44 سنة بلغت نسبتها (50) ، لتليها نسبة (35.7) للفئة العمرية المتراوحة 45 إلى 54 سنة ، ثم نسبة (25) تعود لفئة 55 سنة فأكثر، و أخيرا نسبة (15.4) للفئة العمرية التي بين 26 إلى 34 سنة ، يعود السبب وراء هذا التردد هو عدم اليقين بشأن كيفية تنفيذ التقنيات الجديدة أو تأثيرها على أساليب العمل الحالية، مما يستدعي الحاجة إلى مزيد من التوضيح والتدريب.

تساوت نسبة المعارضين على فكرة حرص مؤسستهم على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء، نسبة (25%) للفئة المتراوح أعمارهم بين 35 إلى 44 سنة ثم نسبة (25%) للفئة 55 سنة فأكثر، و بعدها (23.1%) لفئة 26 إلى 34 سنة، و آخر نسبة هي (14.3) للفئة العمرية التي تتراوح بين 45 إلى 54 سنة. يُظهر هذا العدد من المعارضين أن هناك جزء مهم من الموظفين يعارضون فكرة تبني التقنيات الجديدة، سواء بسبب القلق من التغيير أو الاعتقاد بأن الطرق التقليدية هي الأفضل.

عدم تسجيل أي معارضة بشدة بنسبة للفئة العمرية الأقل من 25 سنة ،في حين أن الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر بلغت نسبتها ب (25%) ، لتليها نسبة (23.1%) للفئة بين 26 إلى 34 سنة ، و نسبة (14.3) تعود لفئة 45 إلى 54 سنة ، و آخر نسبة تعود للفئة العمرية المتراوحة بين 35 إلى 44 سنة بنسبة (7.1%) من خلال التحليل للنتائج، يتضح أن هناك عدة عوامل قد تؤثر على علاقة السن بمدى تبني المؤسسة ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء .

تشير النتائج إلى أن هناك اختلافات في الإدراك والتوجهات بين مختلف الفئات العمرية في المؤسسة، يظهر أهمية فهم التحديات والفرص التي تواجه الأفراد من مختلف الفئات العمرية في تبني كل ما هو جديد من وسائل و معدات في العمل. يُسلط التحليل الضوء على أهمية توفير بيئة عمل تشجع على

التجديد المستمر وتطوير مهارات لجميع الأعمار، بهدف تعزيز الفهم والقبول للتكنولوجيا الحديثة وتعزيز الإنتاجية والابتكار في العمل.

بشكل عام، يظهر التحليل أن هناك تشكيلة متنوعة من التفاعلات والمواقف بين الموظفين تجاه تبني التقنيات الجديدة، مما يتطلب مزيداً من التواصل والتوعية لتحقيق مستويات أعلى من التوافق والتقبل للتغيير التكنولوجي في المؤسسة.

4-دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات):

ف1: هناك علاقة بين استخدام العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم(40): يمثل العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

تستخدم مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة	ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة	
1	0,30*	تستخدم مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة
0,30*	1	ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة.

\*ارتباط ذو دلالة عند المستوى 0.01

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعتدلة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.308. يُفسر هذا الارتباط بأن زيادة في استخدام تكنولوجيا المعلومات ينتج زيادة تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ، حيث تعتبر عنصراً أساسياً من حيث التسهيلات التي تقدمها للموظفين خلال أدائهم للعمل ، كذلك توفير الوقت و الجهد و التعاون بين الموظفين لتحسين أداء المؤسسة .

يمكن تفسير هذا الارتباط على أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء الموارد البشرية، سواء عن طريق تحسين كفاءة العمليات الإدارية، أو توفير أدوات و موارد تقنية تسهل عمل

الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم، كما أنها تعتبر أداة لتحسين الكفاءة و أداء العمال ، تلبية حاجيات و توقعات الموظفين بشكل أفضل .

ف2: هناك علاقة بين الاقدمية بأداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (41): يمثل علاقة ارتباط متغير الاقدمية بأداء الموارد البشرية في المؤسسة

أداء الموارد البشرية	الأقدمية	
0,88	1	الأقدمية
1	0,88	أداء الموارد البشرية

يوضح الجدول أعلاه، أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الأقدمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا يعني أن الاقدمية لا ترتبط بأداء الموارد البشرية ، فالأداء الجيد للعامل غير مرتبط بمدى أقدميته في العمل بل بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية لكل موظف داخل المؤسسة، بغض النظر عن عمره حيث معاملته تكون بناء على قدراته ومهارته الشخصية، كما يمكن لجميع الفئات العمرية أن تكون مصدر للتوجيه والدعم فيما بينهم بفضل خبراتهم المهنية والشخصية والقدرة على التكيف مع كل التغيرات التي تطرأ على المؤسسة.

ونستنتج من خلال كل هذا أن الاقدمية لا يؤثر على قدرة أداء الموارد البشرية حيث أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة أكبر في المؤسسة عادةً ما يظهرون أداءً أفضل في مهام الموارد البشرية و ذلك لا يقاس بأقدميتهم العملية، ويمكن أن يكون ذلك بسبب فهمهم الأعمق للثقافة المؤسسية والعمليات الداخلية وكذلك بسبب الخبرة التي تمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع التحديات وحل المشكلات.

ف3: هناك علاقة بين المنصب بأداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (42): يمثل علاقة ارتباط متغير المنصب بأداء الموارد البشرية في المؤسسة

أداء الموارد البشرية	المنصب	
0,16	1	المنصب
1	0,16	أداء الموارد البشرية

يبين الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المنصب وأداء الموارد البشرية حيث أن قيمة الارتباط بينهما تبلغ (0.16). هذا يعني عدم وجود أي تأثير للمنصب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، و الأداء الجيد يكون من طرف كل الموظفين من أجل النهوض بالمؤسسة و تحسينها.

و يعزى ذلك إلى أن المنصب في حد ذاته ليس العامل الرئيسي الوحيد الذي يؤثر على أداء الموارد البشرية، بل هناك عوامل أخرى مثل القيادة، والثقافة المؤسسية، والتدريب، والمتطلبات الوظيفية التي قد تكون لها تأثير أكبر

## الإطار التطبيقي

ف4: هناك علاقة بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (43): يمثل العلاقة بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	التواصل	
0,59**	1	التواصل
1	0,59**	أداء الموارد البشرية

\*\*ارتباط ذو دلالة عند المستوى 0.05

يوضح الجدول أعلاه أنه توجد علاقة قوية بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة. ويرجع سبب ذلك الى تمكين العاملين في المؤسسة من اشتراكهم في إتخاذ القرارات والتعبير عن أفكارهم وذلك من خلال تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء.

يمكن القول أن توفير تكنولوجيا المعلومات يجعل الفرد داخل المؤسسة يميل أكثر إلى تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إيجابية مما يقلل فيها الوقت و الجهد ، وما يدفع لتحفيز العامل على تقديم المشاركة والتفاعل أكثر مع أعضاء المؤسسة وتبني مبادئها وأهدافها، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة رضا الموظفين وتشجيعهم على العمل الجماعي وهذا بدوره ينعكس بطريقة إيجابية على إنتاجية وأداء المؤسسة.

### ❖ مناقشة نتائج الدراسة :

بعد الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة والعمل التطبيقي توصلنا إلى عدد من نتائج منها:

- أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة % 65 في مؤسسة أونيام مقارنة بالإناث، وهذه علامة من علامات التطور الاجتماعي والثقافي الذي يحقق نوع من التوازن في بيئة العمل.

- أن أفراد العينة في مديرية الشباب والرياضة تتفاوت أعمارهم بين 25 إلى 55 فأكثر، لكن أغلبهم من الفئة العمرية التي تتراوح بين 35 إلى 44 سنة، حيث نستنتج أن مؤسسة أونيام تستهدف الفئة الشبابية أكثر للتوظيف .

- أن أغلبية أفراد العينة المتواجدة في المؤسسة هم من مستوى جامعي بنسبة 43.3% و هذا دليل على أن العمل في هذا القطاع يتطلب مستوى عال من التعليم والكفاءة والتدريب.

- أن معظم أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح بين 11 و 16 سنة، هذا ما يدل على اكتسابهم الخبرة والكفاءة العالية في هذا المجال.

- أن اغلبية أفراد العينة يحتلون منصب موظف إداري نسبة 71.7%، وهذا يشير أن معظم أفراد المناصب الإدارية لهم ور كبير في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

- أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دور هام في السير الحسن للمؤسسة خصوصا عند توفر أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات و العمل بها في المؤسسة .

- أن إمتلاك المؤسسة للبنية التحتية يعد استثمار حيوي يعزز في النجاح و الإبتكار للمؤسسة، كما يساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية بشكل فعال .

- أن أغلب أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة ، و هذا يعتبر خطوة حاسمة لتحسين الأداء و تحقيق النجاح للمؤسسة.

- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا ان المؤسسة تملك موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه و معروف من قبل العملاء و ذلك لضمان التواصل الدائم بين المؤسسة و الموظفين .
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعمل على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، هذا ما يضمن نقل المعلومات بشكل أدق و أسرع، و يسهم في تحسين التواصل الداخلي و تنسيق الجهود بين الأقسام .
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة مما يعزز التفاعلات الإيجابية بين العمال.
- أن أغلبية أفراد العينة مترددين بشأن مساعدة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة على تحسين عملية إتخاذ القرارات ، و هذا يدل على إفتقارهم للتدريب الكافي على كيفية إستخدامها.
- أن المؤسسة توفر المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل و تفعيل الحلول السريعة .
- أن المؤسسة تخطط في شأن تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارتها ، و هذا ما يحسن من تقدم المؤسسة نحو الأفضل .
- أن معظم أفراد العينة صرحوا على قدرتهم على تصحيح الأخطاء أثناء أدائهم للعمل ، حيث تعتبر مهارة مهمة يجب أن يمتلكها كل موظف ، حيث تساعد على ضمان جودة العمل.
- أن الموظفين في مؤسسة أونيام لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها ، و هذا ما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة و دقة عالية لتحقيق الأهداف المنشودة .
- أن عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أونيام ، يقومون بأداء لأعمال الموكلة لهم في الوقت دون أي تأخير، و هذا يعكس إنضباطهم و المسؤولية التي يتحلون بها إتجاه عملهم .

- أن أغلبية أفراد العينة عارضوا فكرة تقديم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد، مما يؤدي إلى عدم تحفيز العمال على الأداء الجيد.
- أن موظفي في المؤسسة مترددين بشأن تأدية المهام طبقا لمعايير الجودة، ما يوضح لنا أن المؤسسة وقد يكون ناتج عن قلة ثقة في وجود تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المؤسسة.
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعمل على سد النقائص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك لكسب رضا الموظفين و تحسين أداء الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.
- أن أغلب الموظفين مترددين على فكرة تعمل المؤسسة على تطوير إمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- أن أغلبية الموظفين مترددين بشأن حرص المؤسسة على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات لتميز في الأداء، لذلك يجب على المؤسسة تجديد وتطوير هذه الوسائل و المعدات.
- أن الموظفين مترددين بفكرة أن مصلحة موارد البشرية تنفيذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات و البرمجيات، لذلك على المؤسسة الاهتمام أكثر على هذه التقنيات ، و المعدات لتحسين أداء الوظيفي.
- عدم مساهمة تكنولوجيا المعلومات في التعبير على أفكارهم الجديدة بثقة بشكل جيد في المؤسسة، و هذا ما ينعكس بالسلب على الأداء الجيد من طرف الموظفين .
- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تمكن العاملين في المؤسسة في عملية إتخاذ القرارات ، هذا ما يؤدي إلى تعزيز ثقة العمال و تحفيزهم للأداء الجيد.
- أن هناك وعي مشترك بين الذكور و الإناث بمدى استخدام مؤسستهم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة ، و هذا ما يبرز مختلف الإستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة في البيئة العملية المختلفة و التي تتناسب مع إحتياجات العمال .

- أن هناك تباين في العلاقة بين المستوى التعليمي و قدرة الفرد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل ، مما يشير إلى تحسين و تنمية المهارات أكثر ، و تعزيز ثقة العاملين أثناء أدائهم الوظيفي.
- أن أفراد العينة ذوي منصب قسم إداري يملكون المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في المؤسسة خاصة من حيث الفهم الصحيح و التجربة في طرق التقييم .
- هناك اختلافات في الإدراك والتوجهات بين الموظفين صغار السن وغيرهم من العمال في المؤسسة حيث يظهر أن الموظفين الشباب يبدون مستوى أكثر من الالتزام فيما يخص المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
- أن هناك إختلاف بين الفئات العمرية بشأن فكرة استخدام مؤسسة أونيام الأجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات بأدق الطرق، حيث يجب فهم التحديات التي تواجه مختلف الأفراد.
- هناك علاقة ارتباط بين متغير استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية.
- لا توجد علاقة بين متغير الأقدمية و أداء الموارد البشرية.
- لا توجد علاقة بين متغير المنصب و أداء الموارد البشرية.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين التواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء الموارد البشرية.

### الإقتراحات و التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في تحقيق أثر إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعات، يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

أ- ضرورة الاهتمام الكافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع أبعادها على مستوى المؤسسة كونه متغير يساهم في التأثير على أداء الموارد البشرية، وذلك بدوره يؤدي بالتأثير على المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ب- ضرورة توفير العدد الكافي من الأجهزة والمعدات اللازمة حسب عدد الموظفين المتواجدين في المؤسسة بغية تحقيق الراحة لهم في أداء مهامهم والاستمرار في العمل بوتيرة منتظمة.

ت- ضرورة قيام المؤسسة بتوفير أحدث الأجهزة والمعدات لضمان أداء متقن وجيد من طرف الموظفين بالإضافة لتوفير الطابعات والمساحات الضوئية في كل الأقسام لان المؤسسة تعاني نقصا في ذلك.

ث- ضرورة الحرص على توفير الدعم المادي اللازم من أجل استغلاله في صيانة الأجهزة في حال تلفها وذلك لضمان استمرار وتيرة العمل وعدم انقطاعه.

ج- عمل المؤسسة على الاهتمام بقواعد البيانات من خلال توفير نظام أمن كافي لغرض حماية البيانات والحفاظ على سريتها، بالإضافة الى تحديثها دوريا.

ح- عمل المؤسسة على توفير أحدث البرمجيات لإدارة البيانات تكون ملائمة مع احتياجات معالجة المعلومات، بالإضافة الى تحديثها دورية وتوفير الدعم المالي اللازم من أجل صيانتها في حال تلفها.

خ- حرص المؤسسة محل الدراسة على توفير شبكة الأنترنت للربط بين جميع المكاتب لان المؤسسة تعاني نقصا وتذبذبا في ذلك، وهذا من أجل ضمان التدفق العالي لها لإنجاز المهام بسرعة وفعالية ولتحسين الاتصالات بين الموظفين لضمان تنقل المعلومات بينهم، كما لا ننسى أنه من أجل تحقيق أداء جيد من الأحسن توفير نظام اتصالات حديث وذات جودة عالية للمساهمة في تحسين العمل الإداري في المؤسسة ويكون في المستوى المطلوب.

### خلاصة الدراسة:

تحتل تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في أغلب المؤسسات، ومن خلال هذه الدراسة واعتمادنا على الإطار النظري والتطبيقي، أتضح أن المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية من أجل الإرتقاء إلى الأداء المتميز للعاملين، كما يتضح أن تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها والرفع من كفاءتها وأدائها مهم جدا في أي مؤسسة لأن جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد توصلنا إلى مجموعة النتائج التي ساعدتنا على إختبار صحة الفرضيات التي تم إقتراحها في بداية الدراسة حيث توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات التي يمكن أن تفيد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية Eniem تيزي وزو في تنمية مواردها البشرية وتطويرها والرفع من كفاءتها وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وتوجيه مواردها البشرية لتمكينها من تطبيق واستخدام مختلف الموارد التكنولوجية بشكل جيد، والذي يبقى الهدف الأساسي الذي تسعى إليه جميع المؤسسات لتحقيق أهدافها وخاصة في ظل هذه التغيرات الحاصلة.



# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### الكتب:

- 1- أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2012.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007.
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جديد للنشر والتوزيع، ط1، البحرين، 2013.
- 4- إبراهيم عباس نتو وهنري إلبز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1980.
- 5- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 6- بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2005.
- 7- توهامي إبراهيم واخرون: قضايا تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013.
- 8-جمانة زياد الزعبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (الإصدار الأول)، القاهرة: نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية، 2011 .
- 9-حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الإصدار الأول). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011.
- 10- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان/، الأردن، 2006.
- 11- حسين حريم: إدارة المنظمات، متطور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- 12- حسن أبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور متطور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.

- 13- حضر مصباح، إسماعيل الطيبي: أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 14- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 15- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1-2، عمان، 2005-2007.
- 16- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، د ط، سوريا، 2004.
- 17- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود طوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005 .
- 18- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، محبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 19- رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2005.
- 20- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 21- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2004.
- 22- سعد عبد محمد بدر: الأيديولوجيا ونظريات التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2006.
- 23- سعود محمد النمر: السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- 24- سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين، 2003.
- 25- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الأردن، 2004.

- 26- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ط ، عمان ، الأردن، 2004.
- 27- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 28- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظر منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 29- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2007.
- 30- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 31- علاء عبد الرزاق السالمي ، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن ، 2010.
- 32- عبد الله محمد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د ط، 2005.
- 33- عمار بوحوش واخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1995.
- 34- عبد الهاشمي: مدخل إلى الاتصال وتقنياته الحديثة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 35- عامر ابراهيم قنديجلي علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
- 36- علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة الفكرية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 37- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزم: السلوك التنظيمي، مكتبة الغربي، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 38- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الاعمال، يزيد للنشر، ط2، 2005.

- 39- علي فلاح الرغبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 40- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- 41- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب، ، محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 42- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي6، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 43- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا "مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن، 2007.
- 44- فؤاد سليمان قادة: نظرية المنهج والنموذج التربوي، الإسكندرية، مكتبة بستان المعرفة، ط1، 2004.
- 45- فاروق أبو زيد: مدخل إلى علم الصحافة، عالم الكتب، ط2، 1988.
- 46- فضيل دليلو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 47- فيصل عبد الرؤوف الدخلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، د ط، عمان، 2011.
- 48- ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية للتدريب و النشر، 2011 .
- 49- كامل بربر: الاتجاهات الحديثة لإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006.
- 50- كامل محمد المغربي، الادارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين (الإصدار الأول). عمان: دارالفكر 2007.
- 51- مراد زعيمي: دراسات في سير الموارد البشرية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2008.
- 52- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

- 53- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، 2010.
- 54- محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2018.
- 55- مهدي زونليف، علي محمد عمر العضالية: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1996.
- 56- منير بن احمد بن ديردي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 57- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 58- منال الكردي: اساسيات نظم وإدارة الاعمال، الدار الجامعة، د ط، 2003-2004.
- 59- محمد الفاتح حمدي واخرون: تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة الاستخدام والتأثير، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر، ط1، الجزائر، 2011.
- 60- منال هلال المزاهرة: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 61- مزهر شعبان العاني: نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجيا)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 62- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2011.
- 63- محمد عبيدان واخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 64- محمد قاسم القريوني: الوحيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 65- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003-2004).
- 67- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية-مصر، 2006.

68- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت – لبنان، 1993.

69- نبيل علي: الثقافة العربية وعصر المعلومات، عالم المعرفة، د ط، الكويت، 2001.

70- نوال محمد عمر: مناهج البحث: القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1995.

71- نظرية محمد غنم القريوبي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008.

72- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

73- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، د ط، قلمة، الجزائر، 2004.

74- يوسف مسعداوي: اساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

#### المجلات العلمية:

75- أمين عزري، (بدون سنة النشر)، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الآبار بحاسي مسعود –ورقلة- مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية .

76- أثير أنور شريف، و بلال كمال عودة ،دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لاجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،2016

77- أسماء بركان، شريف كريد، و أم الخير ميلودي. قياس أثر استخدام الاعلام والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية حالة مؤسسة بريد الجزائر-مجلة الابداع- 2019.

78- بن لحسن الهواري وبلقايد إبراهيم، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة للمؤسسة للدهن وحدة وهران الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية 2019.

79- بوخاري مجمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم جامعة زيان عاشور الجلفة، مج8، 2017.

80- جبار، شروق كاظم، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، ع38، العراق، 2018.

81- خالد رجم، مناصريه رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة منت المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، الجزائر، جامعة قاصدي مباح ورقلة، مجلة الباحث، المجلد 18 (العدد01).

82- خلود عاصم، و محمد إبراهيم ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (العدد الخاص بمؤتمر الكلية)، 2013.

83- سرير الحرنسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية انعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، ع06.

84- العياشي زرزار، و كريمة غياد. دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي (02)، 2014.

85- فاض، فايذة وسعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف بتافنة، مجلة الروافد، ع01، مغنية الجزائر، 2017.

86- محمد السعيد السعيداني، أهنية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسط الجائزية فيضل تطبيق النظام المحاسبي المالي دراسة استطلاعية على عينة من المحاسبين الماليين ، مجلة البحوث الاقتصادية، 2018.

87- المليك مزهودة: الأداء الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

88- وليد عبد اللطيف هوانه، مجلة الإدارة العامة، عدد49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.

#### المؤتمرات و التقارير:

89- ابراهيم بن محمد العقيد، (2011)، التقارير الإدارية و الفنية أساليب علمية للإعداد و التقديم (الإصدار الأول)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

90-حسن رضا النجار، (2009)، أبحاث المؤتمر الدولي الاعلام الجديد: تكنولوجيا جديد لعالم جديد، البحرين . جامعة البحرين.

### الرسائل والأطروحات الجامعية:

91- ابراهيم بوسمغون، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشفة، علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.

92-اقنيني عقيلة، رسالة ماجستير حول إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة،2007.

93-شادلي شوقي، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح، تخصص علوم اقتصادية، ورقة،2007-2008.

94- الشخانة مؤيد عبد القادر، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي (دراسة حالة على شركة اورنج الاتصالات/الأردن)، شهادة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم الاعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

95-عماد أحمد إسماعيل، رسالة ماجستير بعنوان خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى- الجامعة الإسلامية- ، تخصص إدارة الاعمال ، غزة ، 2011.

96-عبد الرحمن القري. التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال و اثرها على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016.

97- عيسى حمد على عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية، 2014.

98-فضيل حمد عبد القادر القردوح، رسالة ماجستير بعنوان اثر المعلوماتية في اداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري-الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

99-فاروق حريزي ،رسالة ماجستير حول دورالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- ،تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ،سطيف 2010-2011.

100-لمين علوي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . الجزائر، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر،2008.

101- مراد رايس، رسالة ماجستير بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML" تخصص إدارة الاعمال ،جامعة الجزائر،2005-2006.

102- محمد الناصر مشري، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية( دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري). رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-1- 2017،

103-نسيمة ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة1-، 2017.

104-نسيمة ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة1- 2017.

105-ياسمينه ياسع ، دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة - دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية . بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2011.

106- ياسر هديب رضوان، رسالة ماجستير حول أثر تصميم برنامج كمبيوتر متعدد الوسائط في تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحصيل والاتجاه نحوها لدى هيئة التدريس بكلية فلسطين التقنية، جامعة عين الشمس، 2008.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) AL-Kaabi, K. S. (2020). Contemporary changes in modern technology in iraqi educational institutions. *journal of Rights and Freedoms*, 6(9), 67-83.
- 2) Amirouche, S., & CHabi, T. (2017, juin). Impact des Technologies d'information et des Communication sur la performance des entreprises-cas des entreprises de la wilaya de Bejaia-. *La Revue du développements et des Prospectives Pour Recherche et études*, 02, pp. 23-28
- 3) geneva, u. n. (2003). information and communication technology development indices. united nations conference on trade anddevelopment (pp. 1-86). new york: united nations new york and geneva. Consulté le 1 2003
- 4) Kenneth C .Laudon and Jane Price Laudon, *Management Information Systems, Managing The Digital Firm*, Prentice Hall, Ninth edition ,USA, 2006.
- 5) MOKHEFI, A., & Belaribi, f. z. (2016, Decembre). INTEGRATION OF THE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES( ICT) IN THE ALGERIAN UNIVERSITIES: WHAT ARE THE PROSPECTS? *Djadid EL- iktissad Review*, 11, pp. 112-121.
- 6)Marie Tresanini, *Evaluer les compétences*, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004.

7)Olivier Pavie,Monter son réseau, Compus Press,Paris, 2007.

8) Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Québec, 2000.

9)M.Sadeg, Management des entreprises publiques, les presses d'Alger, Alger, 1999.

10)hristian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris, 2000.

الملاحق

## الملحق رقم (1): الاستمارة المعتمدة في الدراسة

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-تامدة-

قسم العلوم الإنسانية فرع علوم الإعلام والاتصال



قسم: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: الإتصال التنظيمي

استمارة بحث بعنوان:

استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة  
دراسة مسحية على عينة من موظفين بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM  
بتيزي وزو

السيد (ة) الفاضل (ة)

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعداده استكمالاً للحصول على شهادة الماستر. ونظراً لأهمية رأيكم، ألتمس من سيادتكم التفضل بمليء هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية من أجل الإجابة عن الأسئلة بكل مصداقية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم. كما نؤكد لكم أن كل المعلومات والبيانات التي تقدمونها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي.

تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقاً لتعاونكم معنا

إشراف الأستاذة:

- د. بوشلاغم زينب

إعداد الطالبتين:

- سفار ليندة

- سباق أمينة

الجنس	ذكر ( )	أنثى ( )			
السن	أقل من 25 سنة ( )	26 إلى 34 ( )	35 إلى 44 ( )	45 إلى 54 ( )	55 سنة فأكثر ( )
المستوى التعليمي	متوسط ( )	ثانوي ( )	جامعي ( )		
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات ( )	6 إلى 10 ( )	11 إلى 16 ( )	17 إلى 22 ( )	23 سنة فأكثر ( )
منصب العمل	رئيس قسم ( )	رئيس مصلحة ( )	موظف إداري ( )		

معارض بشدة	معارض	متردد	موافق بشدة	موافق	
					1. تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق.
					2. تملك مؤسستي بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد.
					3. تستخدم مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها المختلفة.
					4. يوجد في مؤسستي موقع إلكتروني من السهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء.
					5. تعمل مؤسستي على سرعة نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة والإدارة العامة اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات.
					6. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال داخل المؤسسة التي أعمل بها.
					7. ساعدت تكنولوجيا المعلومات مؤسستي على تحسين عملية اتخاذ القرارات.
					8. توفر المؤسسة التي أعمل بها المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات.
					9. تخطط المؤسسة التي أعمل بها إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى إدارتها.
					10. لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل.
					11. لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها.
					12. أقوم بأداء عملي بطريقة جيدة وصحيحة.
					13. أقوم بأداء الأعمال الموكلة في وقتها دون تأخير.
					14. أعمل دائماً على تطوير أدائي في العمل.
					15. لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي.
					16. تقدم لي المؤسسة التي أعمل بها باستمرار التحفيز المادية الملانمة.
					17. أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.
					18. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين أدائي داخل المؤسسة.
					19. تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					20. تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد النقص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
					21. تعمل مؤسستي على تطوير الإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء.
					22. تحرص مؤسستي على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء.
					23. تتفقد مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات.
					24. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التعبير عن أفكاري الجديدة بثقة.
					25. يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين العاملين في المؤسسة التي أعمل بها وإشراكهم في اتخاذ القرار.

"شكراً لكم على تعاونكم"

## الملحق رقم (2) : عينة من برنامج SPSS

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الذكر	39	65,0	65,0	65,0
أنثى	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة أقل من 25	1	1,7	1,7	1,7
26 إلى 34	13	21,7	21,7	23,3
35 إلى 44	28	46,7	46,7	70,0
45 إلى 54	14	23,3	23,3	93,3
55 فأكثر	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	11	18,3	18,3	18,3
ثانوي	23	38,3	38,3	56,7
جامعي	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### الإقليمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقل من	1	1,7	1,7	1,7
6 إلى 10	20	33,3	33,3	35,0
11 إلى 16	25	41,7	41,7	76,7
17 إلى 22	8	13,3	13,3	90,0
23 فأكثر	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس قسم	4	6,7	6,7	6,7
رئيس مصلحة	12	20,0	20,0	26,7
موظف إداري	43	71,7	71,7	98,3
Total	60	100,0	100,0	

الطرق بأدق والعمل المعلومات من للاستفادة وحديثة عالية تقنية ذات أجهزة باستخدام بها عمل التي المؤسسة تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	15	25,0	25,0	25,0
موافق بشدة	4	6,7	6,7	31,7
متردد	20	33,3	33,3	65,0
معارض	13	21,7	21,7	86,7
معارض بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستي تكنولوجيا المعلومات في انجاز أعمالها المختلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	27	45,0	45,0	45,0
موافق بشدة	8	13,3	13,3	58,3
متردد	12	20,0	20,0	78,3
معارض	12	20,0	20,0	98,3
معارض بشدة	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العملاء قبل من ومعروف إليه الوصول السهل من الإلكتروني موقع مؤسستي في يوجد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	27	45,0	45,0	45,0
موافق بشدة	10	16,7	16,7	61,7
متردد	14	23,3	23,3	85,0
معارض	4	6,7	6,7	91,7
معارض بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

بها أعمل التي المؤسسة اتصال داخل تحسين في المعلومات تكنولوجيا ساهمت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	22	36,7	36,7	36,7
موافق بشدة	16	26,7	26,7	63,3
متردد	14	23,3	23,3	86,7
معارض	6	10,0	10,0	96,7
معارض بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أعمل دائما على تطوير أدائي في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	36	60,0	60,0	60,0
موافق بشدة	19	31,7	31,7	91,7
متردد	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي المعرفة الكاملة بطرق تقييم الأداء في مؤسستي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	18	30,0	30,0	30,0
موافق بشدة	20	33,3	33,3	63,3
متردد	14	23,3	23,3	86,7
معارض	4	6,7	6,7	93,3
معارض بشدة	3	5,0	5,0	98,3
Total	60	100,0	100,0	

لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	33	55,0	55,0	55,0
موافق بشدة	16	26,7	26,7	81,7
متردد	9	15,0	15,0	96,7
معارض	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤسسة داخل أدائي تحسين في المعلومات تكنولوجيا ساهمت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	20	33,3	33,3	33,3
موافق بشدة	9	15,0	15,0	48,3
متردد	19	31,7	31,7	80,0
معارض	6	10,0	10,0	90,0
معارض بشدة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة التي أعمل بها على سد النقص بدعم كفاءات الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	8	13,3	13,3	13,3
موافق بشدة	3	5,0	5,0	18,3
متردد	26	43,3	43,3	61,7
معارض	10	16,7	16,7	78,3
معارض بشدة	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنيات المعلومات والبرمجيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	8	13,3	13,3	13,3
موافق بشدة	6	10,0	10,0	23,3
متردد	27	45,0	45,0	68,3
معارض	12	20,0	20,0	88,3
معارض بشدة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

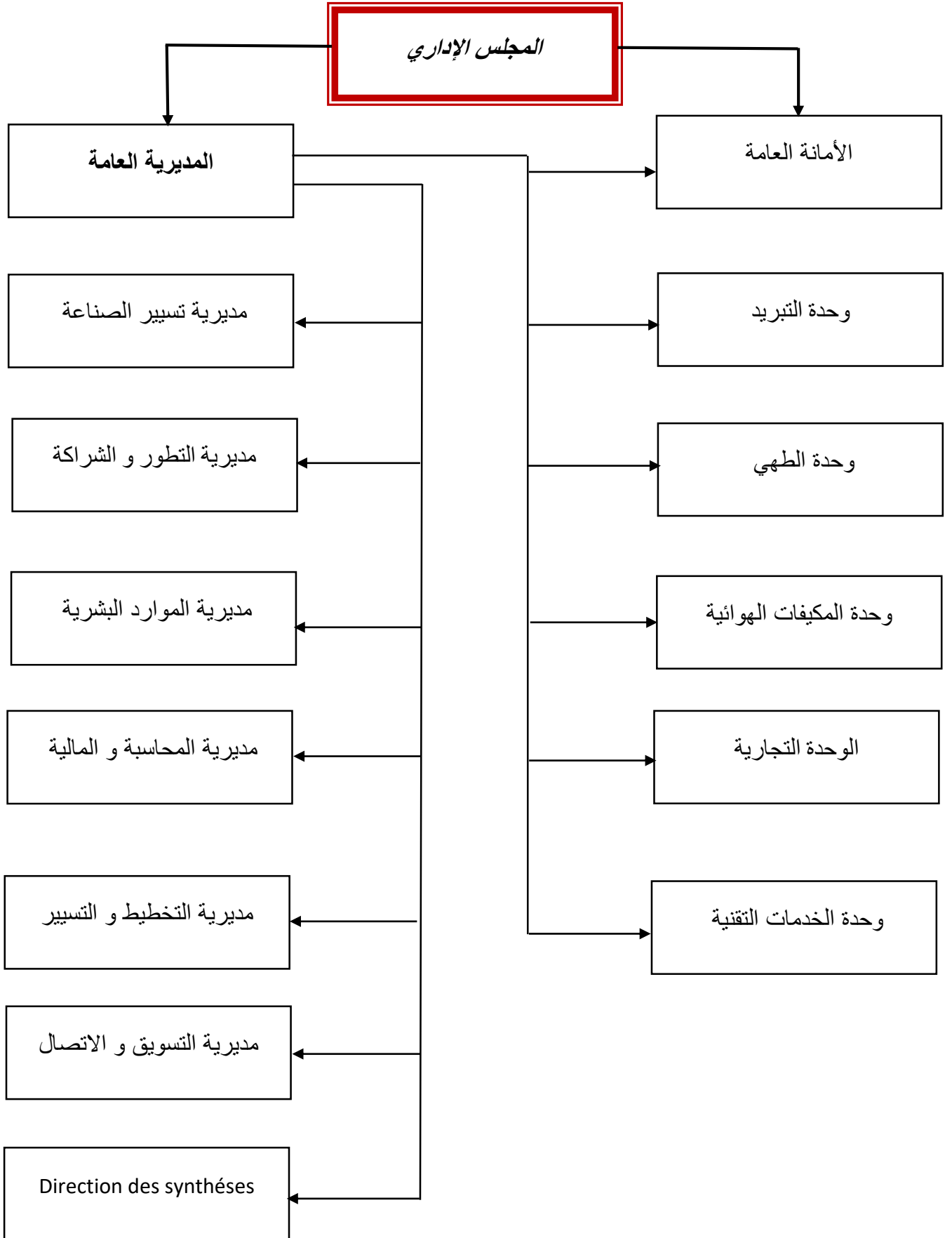
لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها

		موافق	موافق بشدة	متردد	معارض	Total
سنوات 5 أقل من الأقدمية	Effectif	1	0	0	0	1
	% dans الأقدمية	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% du total	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
6 إلى 10	Effectif	10	9	1	0	20
	% dans الأقدمية	50,0%	45,0%	5,0%	0,0%	100,0%
	% du total	16,7%	15,0%	1,7%	0,0%	33,3%
11 إلى 16	Effectif	11	7	5	2	25
	% dans الأقدمية	44,0%	28,0%	20,0%	8,0%	100,0%
	% du total	18,3%	11,7%	8,3%	3,3%	41,7%
17 إلى 22	Effectif	6	1	0	1	8
	% dans الأقدمية	75,0%	12,5%	0,0%	12,5%	100,0%
	% du total	10,0%	1,7%	0,0%	1,7%	13,3%
أكثر من 23	Effectif	3	1	2	0	6
	% dans الأقدمية	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% du total	5,0%	1,7%	3,3%	0,0%	10,0%
Total	Effectif	31	18	8	3	60
	% dans الأقدمية	51,7%	30,0%	13,3%	5,0%	100,0%
	% du total	51,7%	30,0%	13,3%	5,0%	100,0%

تحرص مؤسستي على تبني ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء

		موافق	موافق بشدة	متردد	معارض	معارض بشدة	Total
سنة 25 أقل من السن	Effectif	0	0	0	1	0	1
	% dans السن	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
26 إلى 34	Effectif	2	3	2	3	3	13
	% dans السن	15,4%	23,1%	15,4%	23,1%	23,1%	100,0%
35 إلى 44	Effectif	3	2	14	7	2	28
	% dans السن	10,7%	7,1%	50,0%	25,0%	7,1%	100,0%
45 إلى 54	Effectif	3	2	5	2	2	14
	% dans السن	21,4%	14,3%	35,7%	14,3%	14,3%	100,0%
أكثر من 55	Effectif	1	0	1	1	1	4
	% dans السن	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total	Effectif	9	7	22	14	8	60
	% dans السن	15,0%	11,7%	36,7%	23,3%	13,3%	100,0%

الملحق رقم (3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام



الملحق رقم (4): البطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

Boulvrard StitinAli.Bp 71A Chikhi .TIZI OUZOU . Algeria	العنوان
026 20 04 64	رقم الهاتف النقال
eniem.eniem.dz	العنوان الالكتروني
026 20 01 83	الفاكس
ENIEM / TIZI OUZOU	صفحة الفايسبوك