



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

في شعبة: علوم التسيير

أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطوير

الكفاءات في الجزائر

- دراسة حالة الجزائرية للمياه "وحدة تيارت" -

الأستاذ المشرف:

نجاح عائشة

إعداد الطلبة:

دحماني تركية ✓

شولاق إيمان ✓

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	كلاخي لطيفة
مقررا	أستاذ محاضر - أ -	نجاح عائشة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوجحيش خالدية
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بن حليلة هوارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

في شعبة: علوم التسيير

أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطوير

الكفاءات في الجزائر

- دراسة حالة الجزائرية للمياه "وحدة تيارت" -

الأستاذ المشرف:

نجاح عائشة

إعداد الطلبة:

دحماني تركية ✓

شولاق إيمان ✓

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	كلاخي لطيفة
مقررا	أستاذ محاضر - أ -	نجاح عائشة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوجحيش خالدية
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بن حليلة هوارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

قال تعالى ﴿ ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا وهب لنا من

لذتك رحمة إنك أنت الوهاب ﴾

<< آل عمران "الآية 08" >>

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، وأرجو من الله أن يمد  
في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار "والدي  
العزيز"، إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان، إلى  
قرة عيني "امي الحبيبة"، إلى أستاذتنا المشرفة التي كانت لنا  
سندا في إنجاز هذا البحث، إلى من بهم أعتز وعليهم أعتد  
إخوتي الأعزاء (عابد، خالد، رابح، عبد القادر، عادل، سجاد)،  
(فوزية، محمد، عبد النور)، إلى رفيقة دربي وصاحبة القلب الطيب، إلى  
من سرت معها الدرب خطوة بخطوة "مليكة". إلى كل من حملة  
القلب ونسيه القلم.

# الشكر والعرفان

﴿ ربي أوزعني أن أشكر نعمتك ..... ﴾

<<سورة النمل" الآية 19">>

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع قبل أن يخط حروفا  
ليكون جملا أقول فيها ما على من واجب نحو شكر كل من  
أشعل شمعة في دروب عملنا، وإلى من أعطوا لنا من حصيلة  
فكرهم لينيروا دربنا، إلى أساتذتنا الكرام في جامعة ابن خلدون  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ونخص  
بالشكر والعرفان أساتذتنا "نجاح عائشة" التي تفضلت علينا  
بالإشراف فجزاها الله عنا كل خير ولها منا كل التقدير والإحترام.

## قائمة الجداول والأشكال البيانية

أولاً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات	الجدول رقم (01-02)
53	المنشآت المسيرة عبر البلديات	الجدول رقم (01-03)
53	المستخدمين عبر البلديات	الجدول رقم (02-03)
53	توزيع العمال عبر مقرات البلديات	الجدول رقم (03-03)
56	الحصيلة المالية لسنة 2016	الجدول رقم (04-03)
65	التدريب الإلكتروني للكفاءات لسنة 2017	الجدول رقم (05-03)
66	عملية التدريب خلال فترة الكورونا	الجدول رقم (06-03)

ثانيا : قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	تمثيل الكفاءة الفردية	الشكل رقم (01-01)
18	أبعاد الكفاءات	الشكل رقم (02-01)
24	مراحل تسيير الكفاءات	الشكل رقم (03-01)
26	مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الشكل رقم (04-01)
33	التسيير التقديري للكفاءات والوظائف	الشكل رقم (01-02)
43	نموذج الكفاءات الواجب تنميتها بإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (02-02)
51	مصادر المياه ومنشآت الري للجزائرية للمياه -وحدة تيارت-	الشكل رقم (01-03)
52	البلديات المسيرة من طرف المؤسسة	الشكل رقم (02-03)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-	الشكل رقم (03-03)
58	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	الشكل رقم (04-03)
59	الموارد البشرية	الشكل رقم (05-03)

## فهرس المحتويات

رقم	المحتويات
	الصفحة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	فهرس المحتويات
1.....	مقدمة عامة.....
	<b>الفصل الأول: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال والكفاءات</b>
7.....	تمهيد.....
8.....	المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.....
8.....	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....
11.....	المطلب الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....
12.....	المطلب الثالث: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....
14.....	المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية.....
14.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية.....
19.....	المطلب الثاني: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.....
20.....	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات البشرية.....
25.....	المبحث الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مجال تسيير الموارد البشرية.....
25.....	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
27.....	المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني.....
28.....	المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية.....
30.....	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات</b>
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: إدارات الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....
33.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات.....

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

والإتصال.....35

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية.....36

المبحث الثاني: التدريب الإلكتروني للكفاءات البشرية.....39

المطلب الأول: تدريب الكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصال.....39

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق برامج التدريب

الإلكتروني.....40

المطلب الثالث: دور التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات البشرية.....42

المبحث الثالث: استخدام تقنيات الأنترنت في تطوير الكفاءات البشرية.....44

المطلب الأول: تدريب الكفاءات البشرية.....44

المطلب الثاني: تحقيق الاستفادة في تنمية الكفاءات باستخدام شبكات الأنترنت.....44

المطلب الثالث: التدريب باستخدام شبكات الأنترنت.....45

خلاصة الفصل.....47

الفصل الثالث: تطوير الكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-باعتتماد

تكنولوجيا المعلومات والإتصال

تمهيد.....49

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.....50

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-وتعريفها.....50

المطلب الثاني: مراكز مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-ومهامها.....52

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.....54

المبحث الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مجال تسيير الموارد البشرية

بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.....57

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه

-وحدة تيارت-.....57

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في مؤسسة الجزائرية

للمياه -وحدة تيارت-.....60

المطلب الثالث: استخدام تقنيات الأنترنت في تطوير الكفاءات بمؤسسة الجزائرية

للمياه -وحدة تيارت-.....61

المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات بمؤسسة

الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.....64

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.....64

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني للكفاءات البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

64....

المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.....66

68.....خلاصة الفصل

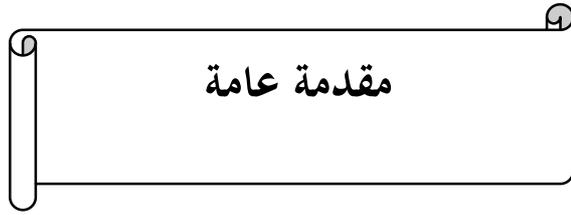
69.....خاتمة عامة

المصادر

72.....والمراجع

الملخص





مقدمة عامة

## مقدمة عامة

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة كفاءاتها البشرية، مما يفرض عليها تحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تفوق ما لدى المنافسين.

وعليه فإن تنمية وتطوير هذه الكفاءات من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة، وفي إستراتيجياتها فمستقبلها مرهون بما تملكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد، اللذان يشكلان حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، ومنه فإن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة على توفير كل البرامج والنماذج والطرق، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تنمية وتطوير الكفاءات، بما يسمح لهم بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

لهذا على الجزائر مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي عبر العالم، فهي مطالبة بذلك من أجل النمو والبقاء بحيث أنها تملك موردا بشريا هاما، لذا لا يجب أن ننظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زاوية واحدة، على أنها فن استخدام الآلات وتسييرها بل هي كذلك أداة لتسيير الموارد البشرية وتنمية مهاراتها. هذه الأوضاع فرضت على الجزائر وضعها جديدا يلزم مؤسساتها تحديا لمسيرة ومواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### طرح الإشكالية:

إنطلاقا مما سبق يمكن صياغة السؤال كالتالي:

ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير الكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه -

### وحدة تيارت -؟

الأسئلة الفرعية: من أجل السيطرة على جوانب المواضيع، ارتأينا تجزئة الإشكالية إلى مجموعة من

التساؤلات الفرعية يمكن إنجازها فيما يلي:

1. ماذا نقصد بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

2. ماهي الآثار الملموسة أو الملاحظة التي أحقتها هذه التكنولوجيا بالموارد البشرية؟

3. ما واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-؟

فرضيات البحث: الفرضيات المعتمدة للإجابة على هاته التساؤلات كانت كالتالي:

1. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات من خلال تطبيقات وسائل التكنولوجيا.

2. تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ايجابيا على تطوير الكفاءات البشرية.

3. يتوقف نجاح مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- على العنصر البشري الكفاء، باعتماد

تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## مقدمة عامة

أسباب اختيار الموضوع: من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

### 1. أسباب ذاتية:

- ✓ نظرا لارتباط الموضوع بمجال تخصصنا.
- ✓ بغرض تزويد المكتبة بهذه الدراسات واستفادة الدفعات اللاحقة منه.

### 2. أسباب موضوعية:

- ✓ يمثل الموضوع محورا هاما للبحث والتحليل العلمي.
- ✓ القيمة العلمية لموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ حداثة موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما أصبحت عليه، وما تمثله من رهان حقيقي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

**هدف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة معرفة النتائج المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الكفاءات البشرية، وخاصة عند تطبيق دراستنا على مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.

**أهمية الدراسة:** تستمد دراستنا أهميتها من الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنا الحالي، إذ أنها محل اهتمام الكثير من الباحثين حول دورها في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

**حدود الدراسة:** اقتصرنا على موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، بحيث تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

### 1. الحدود الزمانية: في الفترة الممتدة من 12 أبريل 2022 إلى غاية 12 ماي 2022.

### 2. الحدود المكانية: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيارت-.

**المنهج المتبع في البحث:** للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات فإننا سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، كما سنعتمد على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي.

**الدراسات السابقة:** من أجل إثراء موضوعنا اعتمدنا على العديد من المراجع منها:

**الدراسة الأولى:** "دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سايح محمد بالصباحة الشلف -"، من إعداد الطالبة فغولي حورية، 2017/2016، تم إتباع المنهج الوصفي بالجانب النظري والمنهج التحليلي بالجانب التطبيقي، قامت الطالبة بتقديم مفهوم حول الكفاءات البشرية وأهم أساسياتها، حول مدى مساهمة

## مقدمة عامة

تسير هذه الكفاءات في تحسين أدائها بالمؤسسات الإستشفائية، وتوصلت إلى نتيجة تنص على أنه كلما كان هناك تسيير جيد للموظفين على تطوير قدراتهم كلما كان هناك رضا للعاملين، وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

**الدراسة الثانية:** إكن لطفي وقرون نورهان، بعنوان "التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية"، ضمن الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر (التدريب من أجل التشغيل والتنمية)، 2018، حاول الباحثان من خلاله إظهار دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية كونه الأنسب في العصر الحالي، وأداة موفرة للوقت والجهد ومذبية للحدود المكانية.

**الدراسة الثالثة:** "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر (البويرة) -"، من إعداد الطالبتين بوعلي فريدة وفوضيل حكيمة، 2014/2013، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالجانب النظري والمنهج التحليلي بالجانب التطبيقي، تطرقت الباحثتان إلى أهم مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وجرائم الحاسب الآلي والاتصال الداخلي وتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، حيث توصلت لنتيجة تنص على أن الرهان الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في مدى قدرتها على الاستغلال الأمثل والكلي لمزايا الشبكات وتسخيرها لصالح الفرد بالمؤسسة، وإعطاء أهمية وأولوية كبيرة لإدخال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في جميع إدارتها ومصالحها، ولها دور إيجابي في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

**الدراسة الرابعة:** "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات"، من إعداد الباحث عماري علي، 2018/2017، حاول الباحث إظهار كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتنمية الكفاءات، حيث أكدت نتائج هذه الدراسة أن السبيل المؤدي لبناء المعارف والمهارات والخبرات للموارد البشرية، عن طريق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتحسين وتطوير وتنمية أدائها.

وفي الأخير توصلنا إلى أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة، حيث ارتأينا التطرق إلى كل عنصر من عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءات البشرية، فجمعنا بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءات داخل المؤسسة.

**صعوبات البحث:** أثناء إنجازنا لبحثنا تلقينا بعض الصعوبات نذكر منها مايلي:

1. نقص الإحصائيات والدراسات الحديثة حول الموضوع رغم أهميته.

2. قلة المراجع بمكتبة جامعة ابن خلدون - تيارت - للاعتماد عليها.

## مقدمة عامة

هيكل البحث: للإحاطة بجوانب البحث جاءت خطة الدراسة لتشمل عرض، تحليل ومناقشة البحث من خلال مقدمة، ثلاثة فصول وخاتمة.

تناولنا في الفصل الأول: "الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءات البشرية"، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول: "الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال"، أما المبحث الثاني: "الإطار النظري للكفاءات البشرية"، أما المبحث الثالث: "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية".

أما الفصل الثاني: "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات"، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول: "إدارات الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، أما المبحث الثاني: «التدريب الإلكتروني للكفاءات البشرية»، أما المبحث الثالث: "استخدام تقنيات الانترنت في تطوير الكفاءات البشرية".

أما الفصل الثالث: "تطوير الكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-باعتقاد

تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول: "تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-"، أما المبحث الثاني: "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-"، أما المبحث الثالث: "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-".

## الفصل الأول: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال والكفاءات

# الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الكفاءات

## تمهيد:

تعد تكنولوجيا المعلومات الشريان الحيوي للحياة المعاصرة. حيث أدى التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز والرغبة في الحصول على خدمات عديدة، ومن هنا إزداد اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات الإقتصادية، حيث سنبرز في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال والكفاءات البشرية. فأصبحت التطورات التي ميزت وقتنا الحالي في المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات (مفهومها وخصائصها ومجالاتها...). كما يعد العنصر البشري موردا هاما للمؤسسات فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعال في تنمية وخلق الكفاءات، وذلك باستخدام طرق وأساليب تنموية متطابقة مع أهداف المؤسسة. وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.

المبحث الثاني: الإطار النظري للكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مجال تسيير الموارد

البشرية.

# الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

## المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يشهد العالم تطورات كثيرة في كل المجالات، بحيث أصبحت المعلومات ميزة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذلك تعتمد على أدوات تخزين وإسترجاع المعلومات بشكل أساسي، ونعني بذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخداماتها وأهم مؤشراتهما.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

نتطرق في هذا المطلب لتعريف تكنولوجيا المعلومات وأهدافها وأنواعها وأهميتها.

#### أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لم تحض تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيرها من المصطلحات الجديدة بتعريف موحد، بل تعددت التعاريف وتنوعت تبعاً لرؤية كل شخص لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف والإتفاق بينها، لنعطي في الأخير تعريفنا لها.

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي: " مجموعة النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل، التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة للبحوث والدراسات المبتكرة في مجال الإنتاج والخدمات، كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتبية، التي تمثل مجموعة الرسائل والأساليب القيمة التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية، وبالتالي فهي مركب قوامه المعدات والمعرفة الإنسانية".<sup>1</sup>
2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي: " مجموعة من الآلات أو الأجهزة أو الوسائل، التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها وإسترجاعها وعرضها".<sup>2</sup>
3. تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي: "إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم حداثة وارتباطه الكبير بالحواسيب، إلا أننا نستطيع أن نوضح بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة، بل لكونه ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث. وهكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة فيما بينها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عمر يجياوي، "تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على العملية التعليمية في الجزائر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 27.

<sup>2</sup> - نوال مغزيلي، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إرساء ممارسة جديدة للديمقراطية"، مجلة الدراسات الإعلامية، الجزائر، العدد 1، جانفي 2018، ص 291.

<sup>3</sup> - إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 118.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموع الطرق والتقنيات الحديثة، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه. نظم مجموعة الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها، كالحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والإسترجاع.

### ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

1. الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
2. إيجاد فرص جديدة للعمل.
3. الإستفادة من مزايا وتقنيات الإتصال الحديثة.
4. الربط بين الأفراد والمؤسسات أو الهيئات من حيث الزمان أو المكان.
5. تعمل على إختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية.
6. تتيح للمؤسسة إمكانية الوصول لنتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودتها.
7. إدارة أكثر فعالية للمورد البشري والزيائن.
8. تحسين الإنتاج والتحكم في التكاليف.

### ثالثا: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن باقي التكنولوجيات بعدة خصائص، مما جعلها سريعة الانتشار لمختلف مجالات الحياة أهمها:<sup>2</sup>

1. تقليص الوقت والمكان: جعل كل الأماكن متجاوزة إلكترونيا والوصول إليها بسرعة.
2. اللامركزية: استقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
3. التفاعلية: إمكانية الاستقبال والإرسال في آن واحد، مما يسمح بخلق التفاعل بين الأنشطة.
4. اللاتزامنية: أي إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم.
5. إقتسام المهام الفكرية مع الآلة: تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين.
6. تكوين شبكات الاتصال: ضمان تدفق المعلومات وتبادلها.

<sup>1</sup> - كروش أسماء وغياط خولة، "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة جامعة قصدي مرياح (ورقلة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس مهني، معهد التكنولوجيا، ورقلة، 2018، ص 4.

<sup>2</sup> - حواسني يمينة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة-دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر(خميس مليانة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، صص(99-100).

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

7. قابلية التحرك والحركية: الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أي مكان، عن طريق وسائل الإتصال.
8. قابلية التحويل: هي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر.
9. الشبوع والانتشار: أي القابلية للتوسع المرن في كل مكان.
10. العالمية: هو المحيط الذي تنشط فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة عبر العالم.

### رابعاً: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك العديد من الاهداف أهمها:<sup>1</sup>

1. التغلب على مشكلات وصعوبات نقل التعليم والخبرات التعليمية.
2. التغلب على مشكلة الفروق الفردية بتفريد التعلم.
3. تعليم الأعداد الكبيرة.
4. التغلب على مشكلة تعدي الزمان والمكان.
5. التغلب على مشكلة اللفظية وطريقة العرض.
6. التغلب على مشكلة نقص المعلمين الأكفاء والتجهيزات التعليمية ومصادر التعلم.
7. مكافحة الأمية التي تقف عائقاً في سبيل التنمية في مختلف مجالاتها.
8. زيادة المشاركة الإيجابية للتلاميذ والتغلب على مشكلة تشتت تفكيرهم.
9. إستشارة إهتمام التلاميذ وإشباع حاجات التعلم لديهم.
10. تقليل الأعباء التعليمية على المعلمين.
11. التغلب على مشكلة تضخم المناهج والمقررات الدراسية.
12. تنمية القدرة على التأمل والتفكير العلمي الخلاق، في الوصول إلى حل المشكلات وترتيب الأفكار وتنظيمها وفق نسق مقبول.
13. تحقيق هدف التربية اليوم والرامي إلى تنمية الإتجاهات الجديدة وتعديل السلوك.

### خامساً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتمثل هذه المكونات في مايلي:<sup>2</sup>

1. العتاد المعلوماتي: تتمثل في المعدات الفيزيائية أو الأجهزة أو الحاسبات.

<sup>1</sup> - إبراهيم عمر يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص(61-62).

<sup>2</sup> - حواسني يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

2. تكنولوجيا التخزين: تتمثل مثلا في الأقراص الصلبة لتخزين المعطيات.
3. تكنولوجيا الاتصال: تتكون من معدات تربط العتاد وتعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر.
4. البرمجيات: هي حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تستخدم في نظام معلومات المؤسسة لتفعيل عملياتها، وهي تعرف بالحلول التكنولوجية أو الحلول الإلكترونية أو الحلول المتطورة أو الحلول الإدارية.

### سادسا: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتمثل الوظائف في ما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحصيل المعلومات:** يكون عن طريق جمع البيانات والمعطيات التي تمكن الاستفادة منها فيما بعد، وذلك بشكل ملفات مرتبة ومحفوظة إلى وقت الحاجة، وتأخذ المعلومات عدة أشكال (أرقام، صور، إحصائيات... إلخ).
2. **التخزين والاسترجاع:** قدرتها على تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وإسترجاعها عند الطلب، وهناك أوساط مختلفة لتخزين المعلومات، يمكن المحافظة على المعلومات في أقل حيز ممكن وإسترجاعها عند الحاجة.
3. **نقل وإيصال المعلومات:** "يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها من المواقع المتباعدة للحواسيب، فالإتصالات بين الحاسبات تشبه الإتصالات التي تتم وجها لوجه وتتم عن طريق شبكة الحاسبات".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال سريعة الإنتشار في المجتمع، لما تقدمه من سلع جديدة، أو بما تولد من حاجة إلى سلع وخدمات جديدة. لهذا توجد إستخدامات عديدة لتكنولوجيا المعلومات في جميع الميادين من بينها:

#### أولا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التسيير

"إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المنظمة من ناحية، وحجم مبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى، دفعت بالمنظمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات لها، فكانت من بين الوسائل الناجحة الموجهة لحل مشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة، فمع تعقد المحيط وتطور

<sup>1</sup> - أسامة سالم، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر(فلسطينية)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2014، صص(15-16).

<sup>2</sup> - حواسني يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

تكنولوجيا المعلومات، إحتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة، وتوسعت مجالات إستعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية مثل تسيير الأجور، المحاسبة، تسيير المخزونات...<sup>1</sup>.

ثانيا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي

"تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم الوسائل المتطورة التي يستخدمها التعليم العالي، حيث لها عدة أدوار وفوائد، كإعادة هيكلة التعليم وزيادة فرص التعلم ومراقبة التقدم وتحسين عملية التعليم والتعلم..."<sup>2</sup>.

ثالثا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الصحة والطب

"تم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الصحة والتطبيب عن بعد، بهدف الرفع من المستوى الصحي لسكان الأرياف والمناطق النائية، مما يقلل نفقات العلاج والسفر، وكذا التبادل المعرفي بين المراكز الصحية المنتشرة في العالم."<sup>3</sup>.

المطلب الثالث: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد باشرت الجزائر طيلة العقد الماضي إصلاحات كبيرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عدة مؤشرات أهمها:

أولا: تغطية شبكة الاتصالات في الجزائر

"تشمل تغطية شبكة الاتصالات في الجزائر مجمل التراب الوطني، وهذا بفضل الشبكة التي تطورت خلال السنوات الأخيرة. حيث بلغ عدد مستخدمي الهاتف الثابت 42,76 مليون سنة 2013، و46,39 مليون مشترك سنة 2014، أي زيادة قدرها 8%، أما بالنسبة للهاتف النقال فشهدت خدمات الهاتف تحسنا ملحوظ، حيث تجاوزت نسبة تغطية الهاتف النقال نسبة 99% عام 2014، مما يفسر ارتفاع عدد المشتركين ل 38 مليون مشترك"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات-دراسة حالة مطاحن الأوراس(باتنة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 29.

<sup>2</sup> - ضيف الله نسيم، "إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017، ص 95.

<sup>3</sup> - بوعلي فريدة وفوضيل حكيم، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة-دراسة حالة إتصالات الجزائر المديرية العمليانية للإتصالات(البويرة)", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص 56.

<sup>4</sup> - داودي أحمد، "دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، صص(215-216)، بتصرف.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

### ثانيا: مؤشر عدد الحواسيب

"في البداية كان إقتناء الحواسيب في الجزائر مقتصر على الإدارات التابعة للوزارات والمؤسسات الكبرى فقط. مع نهاية التسعينيات بدأ الطلب يتزايد عليها، وفي سنة 2003 في تقرير منظمة الأمم المتحدة سجلت الجزائر نسبة 7.1 بالألف كنسبة مقتنيي الكمبيوتر، وفي 2005 مع برنامج (OUSRATIC) الذي أطلق من طرف الحكومة الجزائرية، لدعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إرتفعت النسبة إلى 10.7 بالألف. لكن هذا البرنامج وجد عجز من البداية، بعدها إستهدفت وزارة البريد والاتصالات سنة 2011 حملة لدعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، خصت الطلبة والمدرسين من خلال برنامج (تربيتك)، وسنة 2013 سجلت الجزائر زيادة في الطلب والإستيراد لأجهزة الكمبيوتر".<sup>1</sup>

### ثالثا: مؤشر النفاذ إلى الأنترنت

"بدأ مشوار الجزائر في الإتصال بالعالم عن طريق شبكة الأنترنت بشهر مارس من عام 1993، من خلال مركز البحث بالإعلام العلمي والتقني، حيث عرفت الجزائر تقدما تدريجيا نحو تبني الأنترنت وتعميمها، حيث بدأ أول إتصال بالأنترنت عن طريق إيطاليا بسرعة بسيطة تقدر بـ 9.6 Ko . وبعد سنين من دخول الأنترنت للجزائر كان الإشتراك يقتصر على الهيئات (130 هيئة)، ثم تطور سنة 1999 إلى (800 هيئة)، أغلبها من القطاع العمومي والتعليم العالي والطبي وبعض القطاعات الإقتصادية. أما عن تطور مستخدمي الأنترنت بالجزائر، إنتقل من 50000 إلى 4700000 مستخدم خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2011، ويعود هذا التطور لعدة عوامل أهمها دخول متعاملين جدد لتقديم خدمة الأنترنت بسرعة فائقة وإنخفاض أسعار الأنترنت. حيث تمثل أسعار النفاذ في السوق المحلية بالعرض المحدود 3.33% من الأجر الوطني الأدنى، و 4.91% بالنسبة للعرض غير المحدود".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - داودي أحمد، مرجع سبق ذكره، صص(216-217)، بتصرف.

<sup>2</sup> - عماري علي، مرجع سبق ذكره، صص(33-34)، بتصرف.

# الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

## المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، باعتبارها مؤشر مهم للموارد اللامادية، التي تمثل كفاءات ومعارف أساسها الجهود المتواصلة، من أجل وضع تسيير محدد للكفاءات البشرية للعمل في العديد من المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

سننطلق في هذا المطلب لتعريف الكفاءات البشرية وأهدافها وأنواعها وأهم خصائصها.

#### أولاً: تعريف الكفاءات البشرية

يختلف تعريف الكفاءات البشرية باختلاف الباحثين، حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر

تعريف مشترك لها، وفي مايلي سنتطرق لعدة تعاريف لنعطي في الأخير تعريفنا لها.

1. الكفاءات البشرية حسب ترومبلي هي: "قدرة الفرد على إستعمال مكتسباته، لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها".<sup>1</sup>

2. الكفاءات البشرية هي: "مجموع المعارف المميزات القدرات والسلوكيات، التي تسمح بمناقشة وفحص وإتخاذ القرارات بكل ما يخص المهنة، كما تشير إلى مجموعة ثابتة من الدرايات الفنية والتصرفات النموذجية، التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى التدريب".<sup>2</sup>

3. الكفاءات البشرية حسب (Gerard scallon) هي: "عبارة عن معرفة التصرف أو تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات ومختلف موارد الأفراد".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات البشرية عبارة عن مجموعة الممارسات الروتينية والمهارات المميزة والأصول المكتملة، التي تترجم نجاعة الإجراءات المعمول بها في حل كل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - خديجة مولودي وآخرون، "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين بولاية(الوادي)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2019، ص 2.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 242.

<sup>3</sup> - أبو القاسم حمدي، "إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، إدارة الموارد البشرية، علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2019، ص 4.

# الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

## ثانيا: خصائص الكفاءات البشرية

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. ذات غاية: يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.
2. مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، وبالتالي يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
3. مكتسبة: الفرد لا يكون كفؤا لأداء نشاط معين، فهو يكتسب تلك الكفاءة من خلال تدريب موجه.
4. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة، من خلال تدريب موجه.

## ثالثا: أهمية الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ومستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل.

1. أهميتها على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأساسيات التالية:<sup>2</sup>
  - أ. زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات واعتبارات اقتصادية للمنظمة، والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة على العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ بدوي الكفاءات فقط التي تستحق، لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجتها، والتي تعتبر كبطالة بالنسبة لها، لأن الإحتفاظ بها سيكون مكلف.
  - ب. في حال إمتلاك الفرد كفاءة معينة فسيعزز فرصة الحصول على مكان بسوق العمل يتناسب مع طموحه، لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا وقويا.
  - ت. تساعد بإحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها.
  - ث. الأفراد داخل المؤسسة لا يمكنهم الإستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كالسابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم. بدأ تثمين الخبرة بالأقدمية يفقد صلاحياته نتيجة تطور الأنظمة. وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءتهم، لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعيتهم.

<sup>1</sup> - خديجة مولودي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>2</sup> - مقدود وهبية، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016، صص (39-40).

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

ج. تخلق الكفاءات لدى حامليها الإحترام والثقة من الغير، وخاصة المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى سيؤدي لمنحهم الصلاحيات وتفويض السلطات لهم، مما يؤدي لتقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

2. أهميتها على مستوى إدارة الموارد البشرية: تتلخص أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أ. الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- ب. تغير أنماط التوظيف وغداوة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكون (دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين شركاء...).
- ت. تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان على تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير، ترقية. كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح عبر الأنترنت، مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى لسد ذلك الإحتياج الدائم والمتزايد للعمل.
- ث. إحتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة (توظيف وإستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات الأفراد).

### رابعاً: أنواع الكفاءات البشرية

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع للكفاءات البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

1. الكفاءات الفردية: حسب (celile dejoux) فإن الكفاءة الفردية هي " مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها، والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...". وفي هذا الإطار أقرحت بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:<sup>2</sup>
  - أ. الكفاءة تمتلك ميزة عملية.
  - ب. الكفاءة هي أساس العمل.
  - ت. الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
  - ث. هي بناء ذو طبيعة تنسيقية.
  - ج. هي مكون إجتماعي.

<sup>1</sup> - عبد الغني جغبالة، "تقييم الكفاءات ودورها في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود سونطراك-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 9.

<sup>2</sup> - صولح سماح، "محاضرات في هندسة التكوين"، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، ص(4-5)، بتصرف.

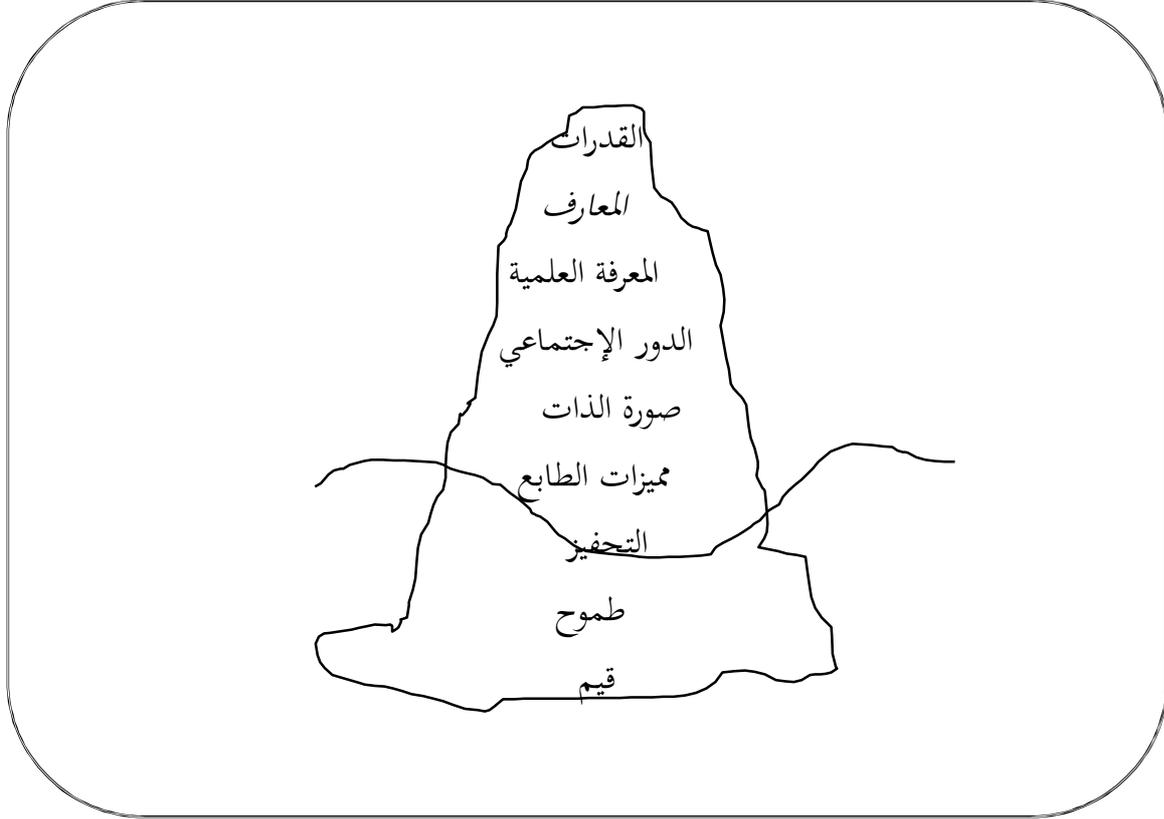
## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الكفاءات

ح. الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

خ. الكفاءة تمتلك وجهها خفيا.

د. الكفاءة ذات منفعة إقتصادية.

الشكل رقم (01-01) : تمثيل الكفاءة الفردية.



المصدر: صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل

في القدرات، المعارف، الإستطاعات، المعرفة العلمية، السلوكيات والقيم الإجتماعية التي تظهر أثناء العمل.

**2. الكفاءات الجماعية :** "هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة

المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي تتمثل في قدرة الجماعة

على التحكم في طرق ووسائل العمل، فهي تتسم بالتعاون والتآزر بينها، يمكن تحديد مؤشرات لهذا

النوع من خلال درجة التعاون بين الأعضاء، التعلم الجماعي والصراعات".<sup>1</sup>

**3. الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية) :** "يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة

<sup>1</sup> - فغولي حورية، "دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية

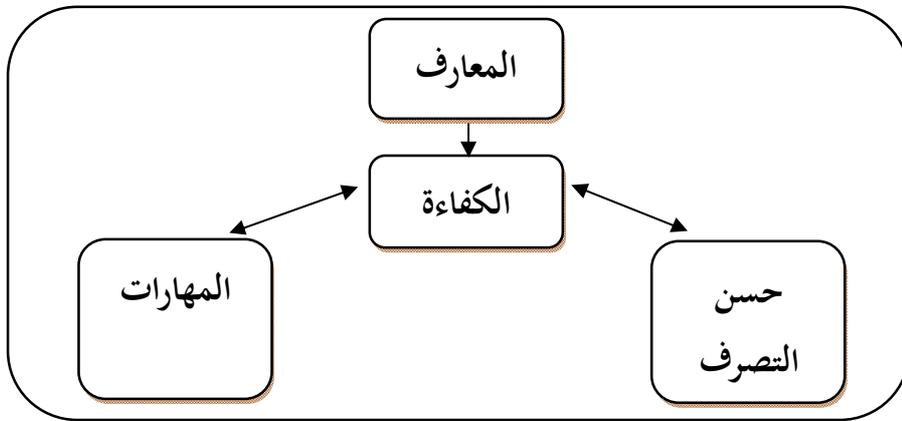
(سايح محمد بالصحة الشلف)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص 12.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

مع محيطها، والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد ترتبط بمجموعة الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة إعتماذية، فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية".<sup>1</sup>

**خامسا: أبعاد الكفاءات البشرية:** من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية كما هو ممثل في الشكل الموالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (01-02) : أبعاد الكفاءات .



المصدر: مفداد أصيلة ويطيب عائشة، "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 15

- 1. المعارف:** "هي الإستخدام الكامل للمعلومات والبيانات، مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحس والدوافع الكامنة في الفرد، وبالتالي المعرفة ضرورية لإستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الإستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع".<sup>3</sup>
- 2. المهارات:** هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس، وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- 3. حسن التصرف:** هي قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

<sup>1</sup> - مفداد أصيلة ويطيب عائشة، سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> - مخلوف كلثوم، "إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص 45، بتصرف.

<sup>3</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 30.

# الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

## المطلب الثاني: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

إن الكفاءات البشرية بحاجة لتسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هي بحاجة لتقوية عمليات التطوير، ونحن بصدد تناول المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية من خلال أربع عناصر هي:

**أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:** "يشمل إعداد مواصفات الكفاءات الواحدة من المراحل الأولى، لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، فتقوم بتوضيح الكفاءات المرغوب فيها للحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة الوظائف، توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة، ومجال العمل والمهام ومسؤوليات الكفاءات، من بينها الملاحظة في الميدان، المقاربات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات كفاءات. فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة، وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة".<sup>1</sup>

**ثانياً: تقييم الكفاءات:** "يمثل مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة. ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات".<sup>2</sup>

**ثالثاً: تطوير الكفاءات:** "تسمح بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، أو المشاركة في أحداث تغيراته، ودون أي شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصاً الأساسية يمثل أهمية استراتيجية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الأساسية لكل مؤسسة تعمل بمحيط ذو قوة كثيفة بالمعرفة، فإن هذا يستدعي ضرورة وصياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي بأساليب حديثة، كالتكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات".<sup>3</sup>

**رابعاً: تحفيز الكفاءات:** "أسلوب معين يهدف لزيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. وتعتبر قوة محرّكة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل على أكمل وجه، وتعبّر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة كالحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية... إلخ)،

<sup>1</sup> - مفداد أصيلة وبطبيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> - حمداش نسيم وأعراب غانية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> - مفداد أصيلة وبطبيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص (30-31).

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، فرص التدريب والتعليم، الترقية... إلخ)، الحوافز الوقية (ساعات العمل المرية، مكان العمل الصحي... إلخ).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطوير الكفاءات البشرية

أصبح الإهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الإستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير العنصر البشري.

#### أولاً: أساليب تطوير الكفاءات

##### 1. التدريب:

أ. تعريف التدريب: هناك عدة تعريفات للتدريب نعطي من خلالها الأهم والمتمثلة في:

✓ التدريب هو: "نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها، وتسهيل عملية إنتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها، من خلال إحداث تغيرات في سلوكهم، تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".<sup>2</sup>

✓ التدريب هو: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف عن التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".<sup>3</sup>

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن التدريب هو عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة، واكتساب العامل مهارات جديدة، كما يمكن الفرد من الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه.

##### ب. مبادئ التدريب العامة: تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

✓ التدريب نشاط مستمر ورئيسي.

✓ التدريب نظام متكامل.

✓ التدريب نشاط إداري وقي.

✓ التدريب نشاط مركب.

✓ التدريب نشاط متجدد.

✓ التدريب نشاط إيجابي.

<sup>1</sup> - بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد (condor) بـيرج بوعريـيج -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013، ص 32.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 153.

<sup>3</sup> - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2009، ص 241.

<sup>4</sup> - محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 225.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الكفاءات

✓ التدريب نشاط تراكمي.

✓ التدريب نشاط واقعي ومتطور.

ت. أهداف التدريب : هناك عدة منها:<sup>1</sup>

✓ زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني.

✓ تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.

✓ إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة، من خلال التدريب وتغيير هيكله القوى العاملة فيها.

✓ رفد المتدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.

✓ ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية.

✓ تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المنظمة.

ث. أنواع التدريب : هناك عدة تقسيمات منها:<sup>2</sup>

✓ التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين فيه:

● التدريب الفردي.

● التدريب الجماعي.

✓ التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

● التدريب في مواقع العمل.

● التدريب خارج مواقع العمل.

✓ التدريب حسب وقت تنفيذه:

● التدريب قبل الخدمة أو التعيين.

● التدريب بعد التعيين مباشرة (ينقسم بدوره إلى تدريب أساسي وتدريب الموظفين والتدريب المهني).

● التدريب أثناء العمل (ينقسم بدوره إلى التدريب لرفع المستوى والتدريب التنشيطي والتدريب

التخللي، التعليم التعاوني أو نظام ربط التعليم بالضلعة).

● إعادة التدريب.

2. التعلم التنظيمي:

أ. تعريف التعلم التنظيمي: هناك عدة تعاريف أهمها مايلي:

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، صص (155-156).

<sup>2</sup> - نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، صص (104-105).

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الكفاءات

✓ التعلم التنظيمي هو: "العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات".<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية أو مجموع عمليات ونشاطات تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها وتكوين العاملين، من خلال المعرفة لإحداث التطور المستمر وتحقيق كفاءة وفعالية.

**ب. مزايا التعلم التنظيمي:** يمتاز بالخصائص التالية:

- ✓ الحصول على معرفة جديدة وتجديد ذاكرة المنظمة.
- ✓ ينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، والهيكل التنظيمي والملفات والسجلات والوثائق الرسمية والقوانين والأنظمة والتعليمات وثقافة المنظمة والأفراد.
- ✓ يكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.
- ✓ نشاط هادف للتعلم المستمر.

**3. نموذج مقترح لتنمية الكفاءات:** بالنظر لمختلف العوامل التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام تنمية

الكفاءات سواء كانت متعلقة بالأفراد أو التنظيم أو بالبيئة الخارجية، فإنه يقع على عاتق المسيرين لعملية التنمية دراسة كافة الظروف المحيطة بها، لتحديد أنسب الطرق ومحاولة تفاعلي مختلف العوائق التي تواجه عملية التنمية، من خلال العمل على بناء نموذج فعال لتنمية الكفاءات، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي مجموعة من الخطوات تكون كفيلاً لبناء نموذج فعال:<sup>2</sup>

- ✓ تحديد نموذج الكفاءة المستهدف.
- ✓ تحديد مختلف بدائل التنمية.
- ✓ المفاضلة بين مختلف البدائل.
- ✓ العمل على تطوير المادة التعليمية والتطويرية.
- ✓ إختيار أكثر المدربين والقائمين على عملية التنمية مهارة وخبرة.
- ✓ التقييم الدوري لعملية التنمية.

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص(146-145).

<sup>2</sup> - خلفي مريم حسناء، "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي-دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي) -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2017، ص ص(46-47).

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الكفاءات

ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات: لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذا مدلول بسيط، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها العولمة، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، وهناك ثلاثة مقاربات أساسية للكفاءة:

**1. المقاربة التسييرية للكفاءات:** "تنظر المقاربة للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الأول يشمل مجمل

المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتملها كذلك على قدرة الإستغلال لهذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي رأس المال من المعارف والخبرات مالكة الفعل، حسن التعامل والتصرف".<sup>1</sup>

**2. المقاربة العملية للكفاءات:** "من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين

التدريب الجماعي، السيورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة...".<sup>2</sup>

**3. المقاربة الإستراتيجية:** "وفقا لهذه المقاربة فإن الكفاءات تحقق للمؤسسة الإستمرارية والتميز، فهي

تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية، المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة بكفاءات أخرى متشابهة، أي الكفاءات لها خصوصية فكل شخص متميز على غيره، ولاستمرار المؤسسة يجب عليها المحافظة على كفاءاتها باعتبار هذه الأخيرة هي التي تحقق إستمرار المؤسسة".<sup>3</sup>

**ثالثا: مراحل تسيير الكفاءات:** من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من

تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد لها من التسيير. وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - عماري علي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

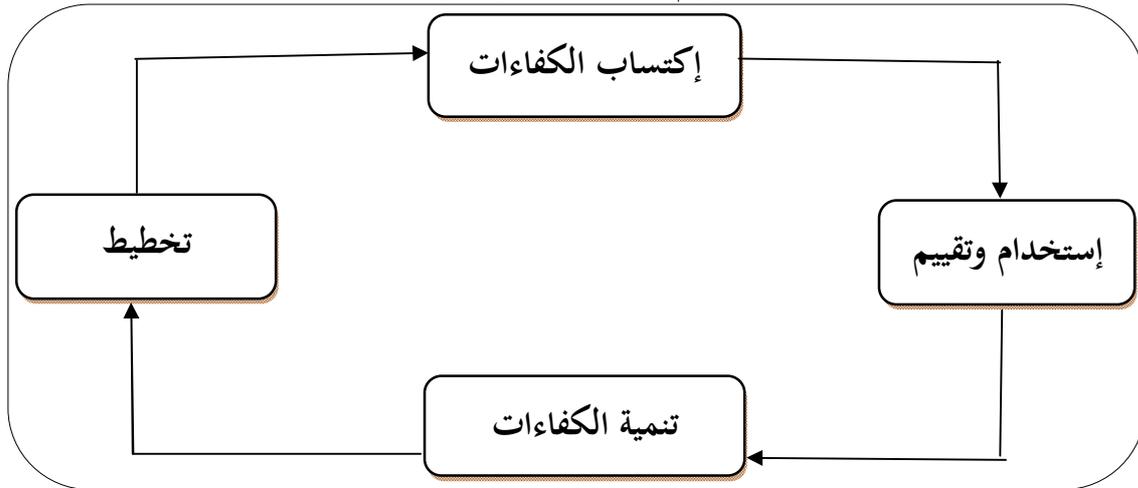
<sup>2</sup> - فغولي حورية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> - ورداني تسعديت وعميار خديجة، "إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية-دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية نفضال (تيزي وزو) -"،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018، ص 23.

# الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والإتصال و الكفاءات

الشكل رقم (01-03): مراحل تسيير الكفاءات .



المصدر: مفداد أصيلة وبطبيب عائشة، مرجع سبق ذكره، 26.

- 1. تخطيط الكفاءات:** "تكون بتقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة. وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها. وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات".<sup>1</sup>
- 2. اكتساب الكفاءات:** "يتضمن استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع منظمات أخرى".<sup>2</sup>
- 3. تنمية الكفاءات:** "تشير إلى كل عملية تؤدي للتعلم، ويعرف التعلم بأنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية (المعرفة-المعرفة العلمية-السلوكيات)".<sup>3</sup>
- 4. إستخدام الكفاءات:** "هي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، يتم جني ثمار جهود التدريب وإكتساب المهارات والتعلم، وتفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهية المنفعة التي تحققت بالجهود التدريبية، والتي تؤدي لتقييم الكفاءات المستخدمة والنشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار المهارات بمناسب معينة لأشخاص معينين، والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة المسير".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مفداد أصيلة وبطبيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص(26-27).

<sup>2</sup> - فغولي حورية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 20.

<sup>4</sup> - مفداد أصيلة وبطبيب عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

### المبحث الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير

#### الموارد البشرية

لقد إستندت العديد من المنظمات على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تطوير وتحسين أدائها وإنتاجها، وأحدثت تغييرات في وظائفها من أجل إستخدام كلمة إلكتروني داخل المنظمات، فجرى الحديث عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الذي يصور تطويع إدارة الموارد البشرية لموائمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإلكترونية من الإنجازات التقنية الحديثة، حيث أدت لابتكار تقنيات متطورة إلى التفكير الجدي من قبل مسيري المؤسسات، لإحداث تغيير في إدارة الموارد البشرية ليطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: "شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات. من حيث الإختيار والتوظيف الإلكتروني حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الأنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة والتدريب، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات، بين العاملين والأداء والمديرين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الأعمال".<sup>1</sup>
  2. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيساهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وتوفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات".<sup>2</sup>
- وبهذا يمكن القول عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إجراءات الموارد البشرية، للخطوات التي تميز حياة الموظف (التوظيف، التسيير الجماعي، الرواتب، تسيير الكفاءات، التقاعد).

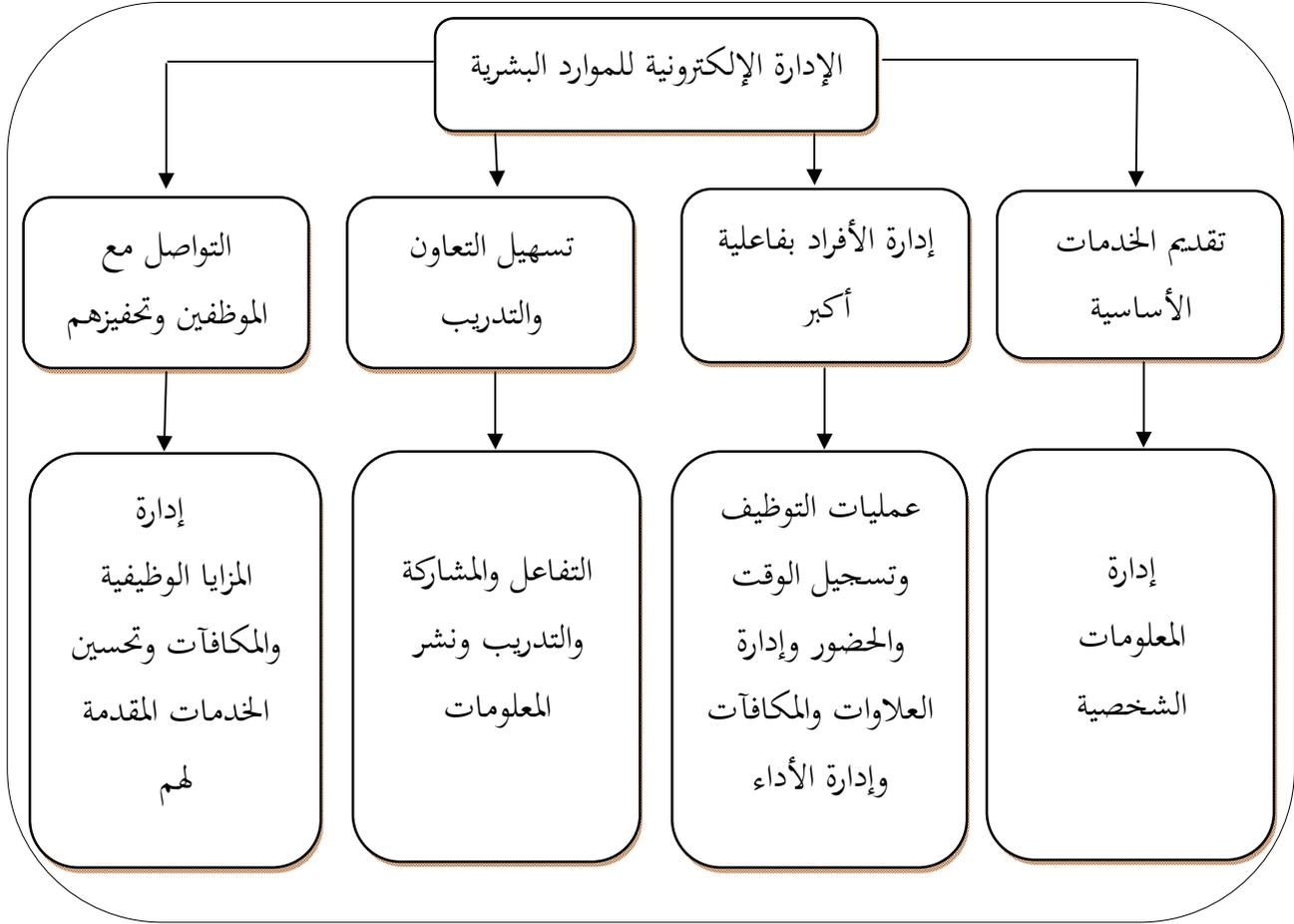
<sup>1</sup> - فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 357.

<sup>2</sup> - برايان هويكنز وجيمس ماركهام، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

ثانيا : مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : يمكن تقسيم مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربعة أقسام كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.



المصدر: برايان هويكنز وجيمس ماركهام، نفس المرجع، ص25.

يشير الشكل إلى مجموع مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في تقديم الخدمات الأساسية، أي إدارة المعلومات الشخصية والأفراد بفاعلية أكبر، أي كل ما يتعلق بإدارة الموظفين ومعلوماتهم وتسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم.

ثالثا: الوظائف الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن ذكر البعض منها وتتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

1. استخدام الأنترنت.

2. مؤتمرات الفيديو بالأنترنت.

<sup>1</sup> - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 358.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

3. البريد الإلكتروني.
4. قاعدة البيانات.
5. التوظيف الإلكتروني.
6. إدارة ملفات العاملين بواسطة قاعدة البيانات.

### المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني

أصبح التدريب الإلكتروني خيار إستراتيجي لتنمية وتطوير الموارد البشرية، نظرا لكونه من أهم محاور تطوير العمل ونجاح المؤسسات وزيادة كفاءات الأفراد العاملين، لما له من فوائد ومزايا عديدة.

#### أولا: تعريف التدريب الإلكتروني

لقد تعددت التعاريف في كثير من الأبحاث والكتب والمؤلفات، والتي لم تتفق على تعريف شامل وواضح له. ولذلك يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على النحو التالي:

1. التدريب الإلكتروني هو: "العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، بأقصر وقت ممكن، وأقل جهد مبذول، وأعلى مستويات الجودة، من دون التقيد بحدود المكان والزمان".<sup>1</sup>

2. التدريب الإلكتروني حسب دويكات (2007) هو: "عملية إكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والإتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد، باستخدام الوسائط الإلكترونية في الإتصال واستقبال المعلومات وإكتساب المهارات والتفاعل بين المدرب والمتدرب".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب الإلكتروني هو أداة حديثة تستطيع دعم وتحسين التدريب في كل المؤسسات والشركات والجامعات، وقد بات من الصعب تصور مؤسسات حديثة دون التدريب الإلكتروني، ولا يقتصر دور التدريب على إحضار وعرض المعلومات ومصادرها، بل على كيفية عرض المعلومات وإيصالها وتقييمها، ويتميز بخدمات إلكترونية من تجارة وحكومة إلكترونية وتعليم إلكتروني... إلخ.

<sup>1</sup> نصيرة بركو، "دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي - دراسة حالة إتصالات الجزائر -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، 2017، ص 91.

<sup>2</sup> غزيل بنت سعد العيسى وأفنان بنت محمد العمران، "التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد)"، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد2، جوان2021، ص 357.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

### ثانيا : أهداف التدريب الإلكتروني

يسعى التدريب الإلكتروني لتحقيق أهداف عديدة أهمها:<sup>1</sup>

1. التغلب على العديد من مشكلات التدريب التقليدي.
2. تدريب عدد كبير من المتدربين في وقت محدد وقصير في ضوء احتياجاتهم.
3. تمكين المتدربين من معرفة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم في ظل التقدم التقني السريع.
4. خلق بيئة تدريبية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة.
5. دعم عملية التفاعل بين المتدربين والمدربين والمساعدین من خلال تبادل الخبرات.
6. إكساب المدربين المهارات التقنية.
7. إكساب المتدربين المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
8. نمذجة التدريب وتقديمه في صور معيارية.
9. إيجاد شبكات تدريبية لتنظيم وإدارة عمل المنظمات التدريبية.
10. زيادة فاعلية المدربين وزيادة عدد المتدربين.
11. نشر الثقافة التقنية مما يساعد على إنشاء مجتمع إلكتروني.
12. سد النقص الناجم عن عدم توفر المدربين الكفؤين في بعض مجالات التدريب.
13. إيجاد الحوافز وتشجيع التواصل بين منظومة العملية التدريبية.
14. إعادة هندسة العملية التدريبية بتحديد دور المدرب والمتدرب والمنظمة التدريبية.

### المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

أصبحت للموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة، نظرا لأن المورد البشري أصبح مورد ثمين من موارد المنظمة، وموردا لا غنى عنه لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، مما يتطلب الإهتمام بالموارد البشرية وتنمية إستخدامها، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.

#### أولا: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

1. نظام معلومات الموارد البشرية هو: "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الإستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نصيرة بركو، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>2</sup> - فريد كورتل وحناش حبيبة، "نظم المعلومات ودورها في إتخاذ القرارات"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 91.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

2. نظام معلومات الموارد البشرية هو: "نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة وتخزين كل المعلومات

المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال وتسيير الأجور".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف المقدمة نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام مبني على الحاسب

الآلي، يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

ثانيا: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية: لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في

إطار العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ومن هذه المجالات مايلي:<sup>2</sup>

1. السجلات والإدارة.

2. الإختيار والتعيين.

3. إدارة الأجور والرواتب.

4. برامج التدريب والتأهيل.

5. تقييم أداء العاملين.

ثالثا: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من الأنظمة الفرعية

التالية:<sup>3</sup>

1. النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية.

2. النظام الفرعي لاستقطاب الموارد البشرية.

3. النظام الفرعي للتدريب.

4. النظام الفرعي للأجور والتعويضات.

<sup>1</sup> - زاوي نادية، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر بعين تموشنت -"،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تموشنت، 2016، ص 65.

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، صص(244-245).

<sup>3</sup> - فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

## الفصل الأول : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الكفاءات

---

### خلاصة الفصل:

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تشهده من تطور هائل باستمرار، أصبحت تلعب دورا كبيرا وهاما في تطوير وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة أو المنظمة، من خلال الإستخدام والاستغلال الأمثل. وذلك من خلال توفير مختلف الإمكانيات من أجهزة وبرامج لمنح العنصر البشري فرصة لإثبات وجوده، من خلال التفكير والإبداع وإبراز مهاراته وفتياته وكفاءاته في العمل، بما يدعم خبراته ومراكزه الوظيفية والتقنية والعلمية. وهو ما يؤكد بشكل بارز أن للثورة التكنولوجية حيزا ومجالا كبيرا وفعال في تنمية وتطوير قدرات جل الموارد البشرية للمؤسسات والمنظمات على اختلاف طبيعتها وشكلها.

## الفصل الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

### تمهيد:

أصبح البحث عن الكفاءات وتنميتها بما يخدم المؤسسة أمر ضرورياً، في ظل ما يشهده المحيط من تطورات معرفية. فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمنظمات، وبلوغ مستويات عالية من الأداء وقناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتنمية الكفاءات، إلا أن هذا يتطلب تضافر جهود الفاعلين في المؤسسة سواء كانوا أفراد عاملين أو مدراء مشرفين... الخ. حيث أن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر المعنى الأول عن تنمية الكفاءات، بما يسمح لها بخلق قيمة وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، في ظل مجتمع يتسم بالانفجار المعرفي الذي ألقى بظلاله على جميع وظائف المؤسسة، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأفراد)، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل مايلي:

**المبحث الأول: إدارات الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

**المبحث الثاني: التدريب الإلكتروني للكفاءات البشرية.**

**المبحث الثالث: استخدام تقنيات الأنترنت في تطوير الكفاءات البشرية.**

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

### المبحث الأول: إدارات الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

#### والإتصال

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك القدرات والكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات. بحيث لا تعتبر هدف ولكنها وسيلة لتحقيق هدف، هو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد للوصول للمستوى المطلوب.

#### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية، حيث ارتبط هذا الموضوع بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة.

**أولاً: تحقيق القيمة بواسطة الكفاءات:** "إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية والحاجة لإجراء دورات تكوينية متكررة، قد أدى لتغير عميق في التفكير حول تدريب، تقييم الأفراد وتوصيف الوظائف. هذا النشاط لم يعد كافياً للاستجابة لعدم الاستقرار في ظروف العمل وتميزها بالجماعية، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات"<sup>1</sup>. والتي تتضمن المراحل الأساسية التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) : التسيير التقديري للكفاءات والوظائف.



<sup>1</sup> - عماري علي، نفس مرجع، ص(26-27).

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

المصدر: عماري علي، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 1، 2019، ص (26-27)، بتصرف.

**1. تحليل الوضعية الحالية:** يشمل التحليل من الجانب الكمي بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، التي تمكنها من تغير محتوى الوظيفة.

**2. التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات:** تتطلب وضوح الرؤية الإستراتيجية بشكل كافي، حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءة البشرية، وتوضح قائمة الوظائف المستهدفة والأكثر حساسية ثم نستنتج الانحرافات المطلوبة مستقبلا.

**3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يتم وضع الخطط حيز التنفيذ لتحقيق أهداف إدارة الكفاءات، وتتمثل في التوظيف، النقل الوظيفي، المكافآت.

**ثانيا: إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة:** إن العالم يشهد تزايدا في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة، مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي ترتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وإن نجاح العديد من المنظمات الحديثة يتحدد في ضوء جودة ما تملكه من رأس مال بشري، ويتميز بعدة خصائص أبرزها:<sup>1</sup>

**1. زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات،** حيث أصبحت الموارد البشرية أهم أصول المنظمة بل وثروتها الوحيدة.

**2. تغير مهمة وهيكل المؤسسات،** حيث تتجه المنظمات حاليا إلى تقليص العمالة، بمعنى آخر أن هناك اتجاهها نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة).

**3. إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمنظمات،** حيث تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية.

<sup>1</sup> - جريبي كوثر، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020، ص (125-126)، بتصرف.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

الجدول رقم (01-02) : الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات.

إدارة الكفاءة	إدارة المعرفة
✓ درجة الرضا غير محدودة، ومتعلقة بمستوى الأفراد، الإنتاج التقني.	✓ درجة الرضا غير محدودة، تتعلق بشروط إنتاج ومشاركة المعرفة.
✓ تتعلق بالفعالية والنجاعة المطبقة بظروف المتوقعة.	✓ تتعلق بالميزة التنافسية المتوقعة وفي ظروف متغير باستمرار.
✓ الكفاءة ميزة من السهل تسيرها والتحكم فيها.	✓ النظام الاجتماعي والتقني يساعد في إنتاج المعرفة.

المصدر: علي عماري، مرجع سبق ذكره، ص ص(26-27).

أغلب المهام اليومية تتطلب ممارسات وقرارات مهنية، ففي هذه الوضعيات تتطلب إدارة الكفاءات طرق كمية ونوعية لتمييز وإحصاء الكفاءات التنظيمية، فإدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد، لكن تقتضي أن تكون هناك كفاءات جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية.

### المطلب الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تطورات وتغيرات هامة، مما جعل إدارة الموارد البشرية مجبرة على تغيير وتحديث أساليبها بما يتماشى مع متطلبات العصر.

أولا : أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية للموارد البشرية : "في الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة بثورة الاتصالات والمعلومات والبرمجيات، فقد استحدثت وظائف معرفية وتقنية وبحثية جديدة، يتولى شغلها أعداد من العاملين الذين تم إعدادهم وتأهيلهم عبر حلقات التعليم والتدريب والممارسات، وتخصصهم في التعامل مع التقنيات والبرمجيات، وتوظيف الأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال لبنوك المعلومات الدولية والمحلية، لخدمة إدارة شؤون العاملين في مختلف أنشطتها ومهامها ، لما تقدمه إدارة الموارد البشرية في مهام ووظائف جديدة الظروف المحيطة المحلية والدولية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

ثانيا: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الكفاءات البشرية: يمكن تحديد أهم التغيرات والتطورات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات لتحسين هذه الوظيفة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات، والتي تتميز بتكرار عدة معطيات.
2. تساعد المسير على انتقاء الموارد البشرية، المؤهلة بالرجوع لقاعدة البيانات المتوفرة في المؤسسة.
3. الاعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسرعها ويقلل من تكاليفها.
4. تمكن من الحصول على المعلومات الموارد البشرية.
5. الشبكات الخاصة بالانترنت على تبادل المعارف وتدعيم الابتكار والتعلم.
6. تعمل على تكثيف الاتصال بين مختلف الفاعلين، كما تعمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي. مما يطور ويضيف من قيمة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية

أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة إتاحة والتحكم بالتكنولوجيا.

أولاً: مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية: لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة. وذلك فيما يخص:<sup>2</sup>

1. قياس الاحتياجات: وذلك بتوفير المعلومات عن الأهداف والتوجيهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف. وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات، وإتاحة شبكة الانترنت لإمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة وتحديد الاختناق وأسبابها.
2. التخطيط للاحتياجات: إن شبكة الأنترنت تتيح للمدرسين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، كما تتيح إمكانات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

<sup>1</sup> - عماري علي، مرجع سبق ذكره، ص ص(103 - 104).

<sup>2</sup> - ومان محمد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية-دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص(132 - 133)، بتصرف.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

**3. تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:** "تتيح الشبكة العالمية للانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا، وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها. بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج".<sup>1</sup>

**4. إعداد محتوى:** "يعتبر إعداد محتوى العملية التكوينية أمرا غاية في الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التكوينية وموادها التعليمية بعناية شديدة، بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذا مستوى الأفراد المكونين".<sup>2</sup>

**ثانيا: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:** ساعدت التكنولوجيا الرقمية بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة لممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها. وذلك وفق مايلي:<sup>3</sup>

**1. التدريب عن بعد:** تمثل المؤسسات الافتراضية أحد أوجه النجاح الأساسية في مجال تنفيذ التدريب، حيث يمكن إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة الانترنت أو الشبكة الداخلية.

**2. التدريب المنزلي:** من خلال استخدام الوسائط المتعددة يمكن للمتدرب التدريب في المنزل، ونظرا لما تتيحه الوسائط المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب وإعادة تدريبيه، فإنها تمثل وسيلة فعالة في مجال التدريب.

**3. التدريب المستمر:** حيث يكون التدريب متاح للجميع وفي جميع الأوقات، وذلك من خلال إتاحة البرامج التدريبية على شبكات الانترنت في كل وقت.

**4. التدريب أثناء العمل:** تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل، دون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في مرحلة العمل، وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

<sup>1</sup> - زواوي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 86، بتصرف.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 86.

<sup>3</sup> - بلحاج حبيبة وبوغازي فريدة، "فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات -دراسة ميدانية في مؤسستين مصرفيتين -"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، العدد 10، 2018، ص 113.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

ثالثا: مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية: لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية. يمكن أن نلمس ذلك في ثلاث نقاط وهي:<sup>1</sup>

1. تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية، من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني، بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.
2. تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.
3. تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية للانترنت لاستخدام أساليب تدفق العمل "work flow" إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها، لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط.

<sup>1</sup> - زواوي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

### المبحث الثاني: التدريب الإلكتروني للكفاءات البشرية

يعتبر التدريب الإلكتروني أحد الوسائل والأنشطة التي تستخدمها الإدارة في أي مؤسسة، مهما كانت طبيعة عملها واختصاصها وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. لذا يلقي التدريب الإلكتروني اهتماما متزايد في المؤسسة المعاصرة.

#### المطلب الأول: تدريب الكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب لا يقتصر فقط على الحاسوب، وإنما يمتد إلى الاستفادة من إمكانية الانترنت الهائلة في التدريب، باعتبارها نتاج ثورة المعلومات. حيث تسمح الانترنت بتوفير المعلومات في أي مكان وزمان، مما يفتح مجالا واسعا أمام طرقي العملية التدريبية، حيث تحقق الانترنت العديد من المزايا منها:<sup>1</sup>

1. الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تقدمها المعاهد والمؤسسات التدريبية على الانترنت.
2. التواصل والتفاعل مع المؤسسات والمعاهد وغيرهم ذوي الصلة بالبرامج التدريبية.
3. الاطلاع على الكتب والمجلات والمنشورات الحديثة في التدريب.
4. إجراء دراسات واستطلاعات تدريبية بالتعاون مع المعاهد والمؤسسات والأفراد.
5. نشر أبحاث ومقالات وأفكار على مواقع الانترنت.

**أولا: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة:** "قد أدى الاتجاه إلى العولمة لإدراك التقنيات لضرورة البحث عن طرق لإدارة منظماتها على أسس علمية، خاصة إدارة الموارد البشرية المكلفة بأداء المهام الدولية، لذلك كانت الاستجابة الطبيعية لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة هي الخروج من نطاق المعرفة المحدودة على المستوى المحلي إلى المعرفة الأكثر شمولاً على المستوى العالمي. وقد انقسمت هذه العملية لاتجاهين مختلفين، قد تمثل الاتجاه الأول في التشكيك بالقدرة على تعميم ممارسات الموارد البشرية المطبقة على المستوى المحلي، أما الاتجاه الثاني فيركز على تنمية مجالا متخصصا للدراسة، يركز على القضايا المتعلقة بالموارد البشرية والتي تظهر بصفة خاصة في مجال الأعمال الدولية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بلحاج حبيبة وبوغازي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> - راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 475.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

ثانيا: تدريب الموارد البشرية باستخدام نظام المعلومات البشرية: يعتبر تدريب الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، وعموما يشتمل هذا النظام على عدة عناصر رئيسية ونوجزها في مايلي:<sup>1</sup>

1. المدخلات: وهي مدخلات بشرية ومادية ومعنوية وتكنولوجية.
2. العمليات: هي عمليات التشغيل والتحويل التي تجرى على المدخلات بغرض إضافة خصائص جديدة لها.
3. المخرجات: هي مخرجات بشرية ومادية ومعنوية.
4. البيئة التدريبية: تمثل مجموعة الظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من تفاعلات متبادلة بينها وبين النظام، فالنظام التدريبي يؤثر في البيئة ويتأثر بها ولكنه لا يتحكم بها.
5. التغذية العكسية: المقارنة بين مخرجات النظام التدريبي والأهداف التي وضعت مسبقا، لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق برامج التدريب الالكتروني

أدت التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلومات والاتصالات لظهور آلية حديثة لطرق اكتساب المعارف والمهارات، وتزايدت الحاجة لضرورة برنامج التدريب الالكتروني المرتبط بتوظيف تقنية الاتصالات والمعلومات واستخدامها في مجال تدريب الموارد البشرية.

أولا: مبررات استخدام برنامج التدريب الالكتروني: يتميز العصر الحالي بوجود مجموعة من القضايا والتحديات التي تشير لوجود فجوات قد تؤدي لضعف والقصور بمواجهة متطلبات التنمية، خاصة في مجال التدريب، ومن أهم مبررات استخدام التدريب الالكتروني عبر شبكة الانترنت كما يلي:<sup>2</sup>

1. التفجر المعرفي والتقدم التكنولوجي: يتميز العصر الحالي بوفرة المعلومات وتراكمها بشكل سريع. تمثل التطورات الحالية في الاقتصاد العالمي المتوجه نحو التكامل والمنافسة الحادة، المستندة بدرجة كبيرة على المعلوماتية ومعرفة أهم التحديات.
2. ثورة الاتصالات وسرعة نقل المعلومات: استمرار الثورة التقنية بمجال المعلومات والاتصال، ماينتج عنها من تطور هائل ومتصل في معالجة البيانات والمعلومات، تخزينها، استرجاعها، نقلها، وتدقيقها محليا وعالميا بسرعة فائقة وتكلفة معقولة.

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص(314 - 315)، بصرف.

<sup>2</sup> - حفيظ أمينة، "دور التدريب في تطوير كفاءات العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية بسكرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص(21-22).

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

- 3. الأوضاع الديموغرافية (السكانية):** أصبح الوضع السكاني بالوقت الراهن يمثل تحدياً كبيراً، حيث أصبح من الضروري التخطيط لمواجهة هذا النمو المتسارع، لأن ذلك يخلق ضغطاً على الموارد الطبيعية وعلى مؤسسات الخدمات من تعليم، تدريب، صحة وإسكان.
- 4. عجز المؤسسات التدريبية التقليدية عن تقديم فرص التدريب لفئات معينة من المجتمع:** مازالت المجتمعات تعاني من عدم توفير فرص التعليم والتدريب لفئات متعددة للكثير من الأسباب، قد تعود لأسباب اقتصادية، عائلية، صحية (كالإعاقات الجسمية والنفسية)، مهنية (كالمعمل بسن مبكر)، وأسباب جغرافية كالبعد عن مكان العمل، واجتماعية كتطور المجتمع وتغييره، أو الحاجة صاحب العمل لمهارة فنية معينة لمواكبة ما يطرأ من تطور وتقدم علمي وتكنولوجي.
- 5. القصور في تكوين الكوادر التدريبية المؤهلة:** يعتبر أحد المرتكزات الأساسية لتطوير التدريب، ولا بد أن تشهد المرحلة القادمة ظفره من حيث إعداد الكوادر التدريبية والتخصصات المطلوبة، وفق خطة مسبقة لمقابلة احتياجات التنمية في المجتمع.
- ثانياً : التخطيط لبرامج العملية التدريبية :** يبرز مرة أخرى دور شبكات المعلومات الداخلية "الانترنت" في تعريف مديرية التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، ومعرفة التوقيتات المؤثرة في تنفيذ هذه البرامج والخطط. وبالتالي فإنه يمكن أن يضع خططا واقعية لتنفيذ هذه البرامج:<sup>1</sup>
1. تتيح برامج الحواسيب الخاصة بالتخطيط إمكانيات لوضع خطط للتدريب.
  2. تتيح إمكانيات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي.
- ثالثاً : تقييم البرامج التدريبية الالكترونية :** تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات، لتطوير نظام التدريب ورسم إستراتيجياته المستقبلية:<sup>2</sup>
1. تجديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة.
  2. شمول عملية التقويم وإستمراريتها.
  3. ترابط عناصر منظومة التدريب.
  4. تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة.

<sup>1</sup> - سارة نبيل، 2012/05/15، "التدريب الإلكتروني وانعكاساته على العنصر البشري"، أطلع عليه بتاريخ 2022/03/23، على الموقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

<sup>2</sup> - محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية (H.R))"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص369.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

### المطلب الثالث: دور التدريب الالكتروني في تنمية الكفاءات البشرية

إن التدريب باستخدام الانترنت له فعالية على أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم ومهارتهم، ويكون بوجود كفاءة ذاتية في استخدام الكمبيوتر، الأمر المهم بيئة التدريب الالكتروني.

**أولاً: تأثير التدريب الالكتروني في تنمية الكفاءات البشرية:** "يعتمد التدريب الالكتروني أساساً على الانترنت في توصيل المعلومات والمعرفة للأفراد المتعاملين أو المتدربين، وتوفر العديد من الجامعات العالمية ومراكز التدريب المتخصصة ببرامج التدريب على الانترنت تتيح للأفراد إمكانية التدريب وفق اختياراتهم الشخصية، خاصة للانخفاض المستمر بتكاليف الدخول للشبكة، والتكاليف المعقولة مقارنة بتكاليف طرق التعليم والتدريب التقليدية. إن نشر وتعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة مرهون بتوفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل بتقنيات المعلومات، يعتبر استحداث وتطوير نظم التعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد المتجدد والمستمر، تثير اهتمام في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات بمختلف المجالات".<sup>1</sup>

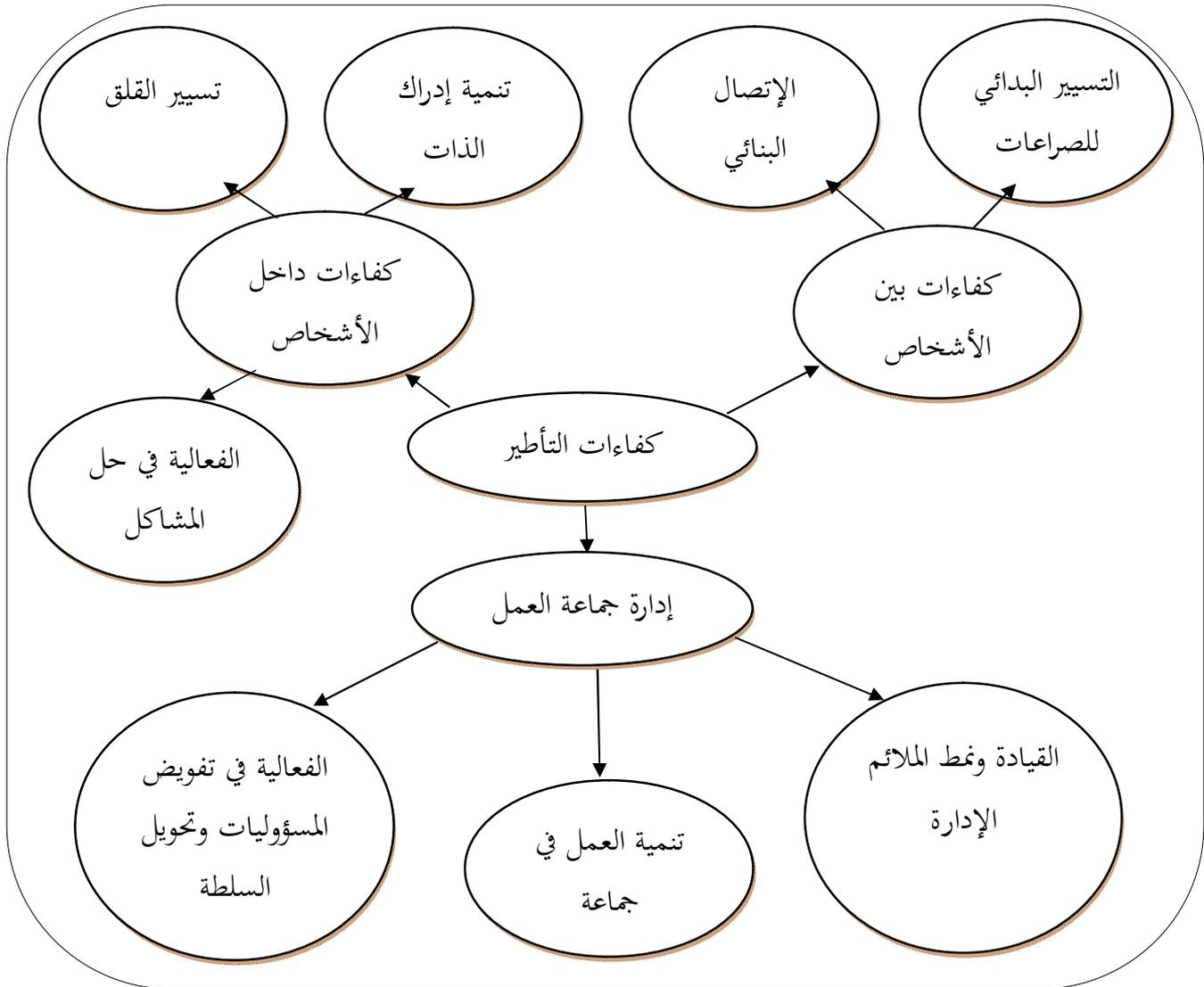
**ثانياً: التدريب الالكتروني وتنمية الكفاءات البشرية:** "يعتبر التدريب الالكتروني أحد الأساليب الحديثة بالتدريب كونه دعامة مساعدة على تطوير الكفاءات. يساهم التدريب الالكتروني في تطوير مجموعة من الكفاءات، مع إمكانية امتداد إسهامه تدريجياً ليشمل كل عناصر النموذج المقترح".<sup>2</sup> والموضح كالتالي

<sup>1</sup> - عماري علي، "مساهمة التدريب الالكتروني في تنمية الكفاءات"، مجلة دورية محكمة، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2018، ص 357، بتصرف.

<sup>2</sup> - إكن لطفى وقرون نورهان، "التدريب الالكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية"، الملتقى العلمي الثاني عشر حول التدريب من أجل التشغيل والتنمية، يومي 9 و10 ديسمبر 2018، جامعة بني سويف، مصر، ص 443.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

الشكل (02-02) : نموذج الكفاءات الواجب ترميتها إدارة الموارد البشرية.



المصدر: أكن لطفي وقرن نورهان، نفس المرجع، ص 443.

يمكن للتكوين الإلكتروني أن يساهم في تطوير الكفاءات بمختلف جزئياتها الموضحة أعلاه. نذكر من ذلك توفير شبكات التقييم الذاتي على الانترنت، كما يضم التدريب الإلكتروني تلك الطرق الجديدة التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

### المبحث الثالث: استخدام تقنيات الأنترنت في تطوير الكفاءات البشرية

إن المتبع للتغير المستمر في التقنيات الحديثة يستطيع أن يدرك إن كان بالأمس القريب لأفضل تقنية والأكثر شيوعاً، أصبح أداؤه محدود أو إنما أصبح غير ذي جدوى.

#### المطلب الأول: تدريب الكفاءات البشرية

"إن التطور الكبير في مجال تقنيات المعلومات والاتصال أوجد حاجة ماسة لوضع إستراتيجيات

وخطط تطوير لمواكبة هذه المتغيرات واستخدامها على أفضل وجه ممكن، ولعل من أبرز التطورات التي حصلت في مجال تقنية المعلومات والاتصال هو الاستخدام الفاعل لهذه التقنيات في مجال التعليم والتدريب. فلقد تزايد الاهتمام بالتعليم والتدريب الإلكتروني في العديد من دول العالم المتقدمة، لما تملكه هذه التقنيات من قوة كامنة ستساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم العلمية".<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: تحقيق الاستدامة في تنمية الكفاءات باستخدام شبكات الانترنت

إدخال هذه التكنولوجيات الحديثة غيرت العديد من المفاهيم التقليدية، إذ تغير مفهوم الوقت والمكان في المؤسسة، فأصبحت المؤسسات أكثر شفافية وأصبح من السهل البلوغ لمركز المعلومة. وبعثت روح التعاون والمشاركة والعمل الجماعي، من خلال هذه الشبكات ويمكن تجسيد الاستدامة في العناصر التالية:

#### 1. مرونة أكثر الأفراد داخل المؤسسة : "سيتمكن الأفراد دخل المؤسسة من ربح الوقت والقدرة على

التعلم، التنظيم والمشاركة بفضل استخدام شبكات الانترنت، ففي حالة التكوين عن بعد ستتجنب المؤسسة التنقل لعدة كيلومترات، لتضمن سلامة الأفراد وصحتهم والحد من حوادث وخطر الطرقات والمحافظة على حظيرة السيارات لتبقى بوضعية جيدة، وزيادة ربحية المؤسسة والتقليل من التكاليف، مثلاً في فرنسا مؤسسة تشغل 1000 موظف وتنظم بالعام 10 اجتماعات، يحضر 15 فرد لكل اجتماع، واجتماع وطني بالعام يحضره 100 فرد ستربح 240 طم من ثاني أكسيد الكربون".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 371، بتصرف.

<sup>2</sup> - فاروق حريزي، "دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص (95-96).

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

2. **التقليل من استعمال الورق:** "أصبح واجب على المؤسسات من خلال استخدامات هذه الشبكات الأخذ بالحسبان الارتفاع المستدام بكمية الطاقة المستهلكة، والاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية والتقليل من غاز ثاني أكسيد الكربون. وخير مثال أن الانترنت سيوفر للمؤسسة التقليل من استهلاك الورق، بالاعتماد على المعلومات الموجودة بالشبكة (كوميبيوتر، برمجيات، ملفات رقمية... الخ) وتقسيمها على مختلف الوحدات حتى تصل لنتيجة صفر ورق".<sup>1</sup>

3. **التخفيض من تكاليف التنقلات والتقليل من انبعاث الغازات الملوثة:** "لتأكد على مساهمة هذه الاستخدامات في الاستدامة نجد أنها تخفض من استهلاك الوقود (بنزين، مازوت)، في التنقلات والسفر فضلا عن الحد من انبعاث الغازات الملوثة الناجمة عنها، ففي العالم نجد أن قطاع النقل هو أكبر المستخدمين للطاقة حيث يساهم ب 14% من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون، ويمكن يصل إلى 18% في الإتحاد الأوروبي بحلول سنة 2020م، ولكن مع إدخال التكنولوجيات الرقمية والحديثة للاتصالات فقد تنخفض نسبة الانبعاث لثاني أكسيد الكربون إلى 16% بحلول سنة 2020م".<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التدريب باستخدام شبكات الانترنت

برز خلال السنوات الأخيرة نمط جديد لتدريب يسمى التدريب باستخدام شبكة الانترنت. **أولا : التدريب على شبكة الانترنت :** "تضع هذه الطريقة وحدات التدريب القائمة على الكمبيوتر والويب، والتي يمكن لشركات بعد ذلك إتاحتها لموظفيها على الشبكة الداخلية لشركة، هناك العديد من الدورات التدريبية المتاحة عبر شبكة الانترنت في العديد من المواضيع المختلفة، توفر هذه الدورات التدريبية طريقة تفاعلية عملية للموظفين للعمل من خلال العروض التقديمية، وهنا نجد أن مواد التدريب موحدة لجميع المتدربين سيستخدمون البرنامج نفسه، لذلك فإن التدريب دائما يتمشى مع مجال العمل، وتجدر الإشارة بأنه غالبا ما ترتبط التدريب المستندة إلى الويب بالبرامج التي تجعل تقدم المتدربين قابلا لتتبع، مما يجعل حفظ السجلات أمر سهلا للغاية بالنسبة لمسئول التدريب".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عماري علي، سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> - فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>3</sup> - عصام حيدر، "التدريب والتطوير"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص (160-161).

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

ثانيا: التدريب على الحاسوب: يساهم الحاسب الآلي في فعالية التدريب، حيث يمكن المتدربين من سرعة التعلم، فالحاسب يربط خيارات التدريب متعددة الوسائط، ويستخدم التدريب الحاسوبي في العملية التدريبية من خلال الطرق التالية:<sup>1</sup>

**1.** محاكاة المواقف الفعلية لكي يستطيع المتدربون التعلم بالممارسة الفعلية، فمثلا يمكن تدريب الفنيين على الأعطال وتصليح مجموعة الدوائر الالكترونية، عن طريق البحث في الرسوم البيانية لدائرة المعروضة على الشاشة.

**2.** تقديم قاعدة البيانات للمعلومات يستطيع المتدرب استخدامها من خلال الحاسب.

**3.** قياس أداء المتدرب على أساس مستويات سابقة التحديد.

**4.** تقديم الاختيارات والتدريبات للمتدربين، تستخدم وسيلة الاختيار المتبعة لبرنامج يحتوي على عدد من المواد المصممة لاختيار المتدرب على فهم بعض المبادئ المحددة.

<sup>1</sup> - ومان محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 129.

## الفصل الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات

---

### خلاصة الفصل:

إن التغيرات المحيطة بالمؤسسة وخاصة التكنولوجية جعلتها تعيد النظر في عملية تنمية الموارد البشرية، حيث تأخذ في عين الاعتبار مختلف الميزات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها أحد أهم الآليات الضرورية في تحريك القدرات والمهارات في ظل تكنولوجيا المعلومات، ويعتبر التدريب الإلكتروني أحد الوسائل والأنشطة التي تستخدمها الإدارة في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها واختصاصها، من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية والعلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطرق نحو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث: تطوير الكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه  
-وحدة تيارت -باعتقاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## تمهيد:

بعد التأصل النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والدور الذي تلعبه في تنمية الكفاءات البشرية وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الجانب النظري، قمنا في هذا الجزء من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري من الموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، وذلك بهدف معرفة مستوى كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة. إضافة لمعرفة آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير الكفاءات البشرية، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع. وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.

المبحث الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.

المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.

## المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

في هذا المبحث سنقوم بتقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، وأهم مهامها ومراكزها وهيكلها التنظيمي. حيث تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- على تحسين الخدمات العمومية بمعية كل المصالح المعنية، وذلك بتسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتكريس كل الجهود لخدمة المواطن.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- وتعريفها

سننطلق في هذا المطلب إلى نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، وتعريفها ومصادرها ومنشآت الري الخاصة بها.

#### أولاً: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- وليدة مؤسسة توفير، تسيير وتوزيع المياه (E.P.E.TIARET). وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث تأسست سنة 1983، خصيصاً لمهمة توفير وتسيير وتوزيع المياه لخمس ولايات (تيارت- تيسمسيلت- سعيدة- النعامة- البيض)، تحت مرسوم رقم 331/83 المؤرخ في 15/05/1983، ثم عدل بمرسوم رقم 106/87 فكان ينص على تسيير مؤسستين تيارت وتيسمسيلت.

نظراً للمرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ بتاريخ 2001/04/21 القاضي بإنشاء الجزائرية للمياه، وتم تنفيذه بتاريخ 2003/01/01 يضم مؤسسة الجلفة لمنطقة تيارت، وفي 2007/05/19 تحولت لوحدة تيارت.

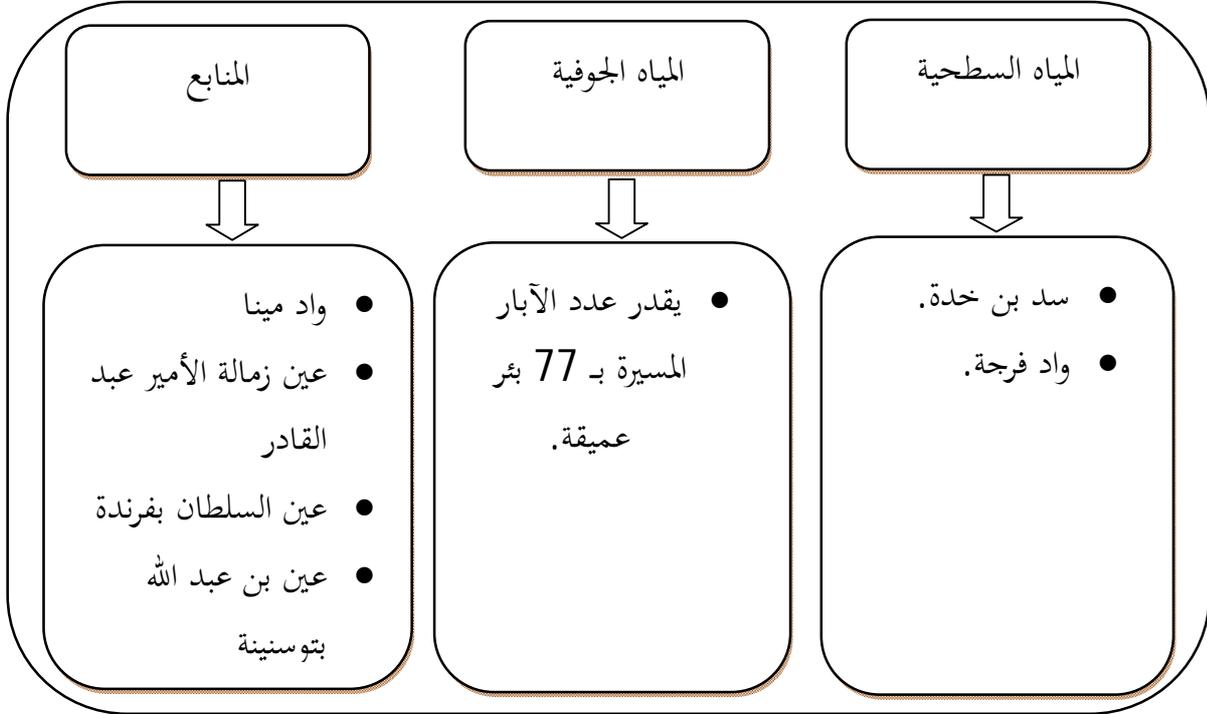
#### ثانياً: تعريف مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

أنشئت مؤسسة الجزائرية للمياه عن طريق المرسوم المؤرخ في 2001/04/21، تبعا لتحول المؤسسة الجهوية والولاية لإنتاج وتوزيع وتوفير المياه عبر الوطن. وهي عبارة عن مؤسسة وطنية وعمومية ذات طابع تجاري، من أهم مهامها إنتاج وتوزيع وتوفير المياه الصالحة للشرب. ومنها انبثقت مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيارت، التابعة لمنطقة معسكر التي تشرف على تسيير 7 بلديات من أصل 42 بلدية عبر الولاية، بكثافة سكانية من العدد الإجمالي تقدر بـ 70%.

### ثالثا: مصادر المياه ومنشآت الري للجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

تتنوع مصادر المياه المنتجة بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- الموجهة لتموين المشتركين بالمياه الصالحة للشرب. يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03) : مصادر المياه ومنشآت الري للجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.



المصدر: كاتبي حنان، مكلفة بخلية الإعلام والاتصال، "مفهوم مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، 2022/04/13، (مقابلة شخصية).

### رابعا: توزيع المياه

تتم عملية التوزيع وفق برنامج مسطر، وحسب إمكانيات الموارد المائية على مستوى كل بلدية لتزويد حوالي 7,5 ألف نسمة بالمياه الصالحة للشرب، أي ما يعادل 76% من مجموع سكان الولاية.

## المطلب الثاني: مراكز مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-ومهامها

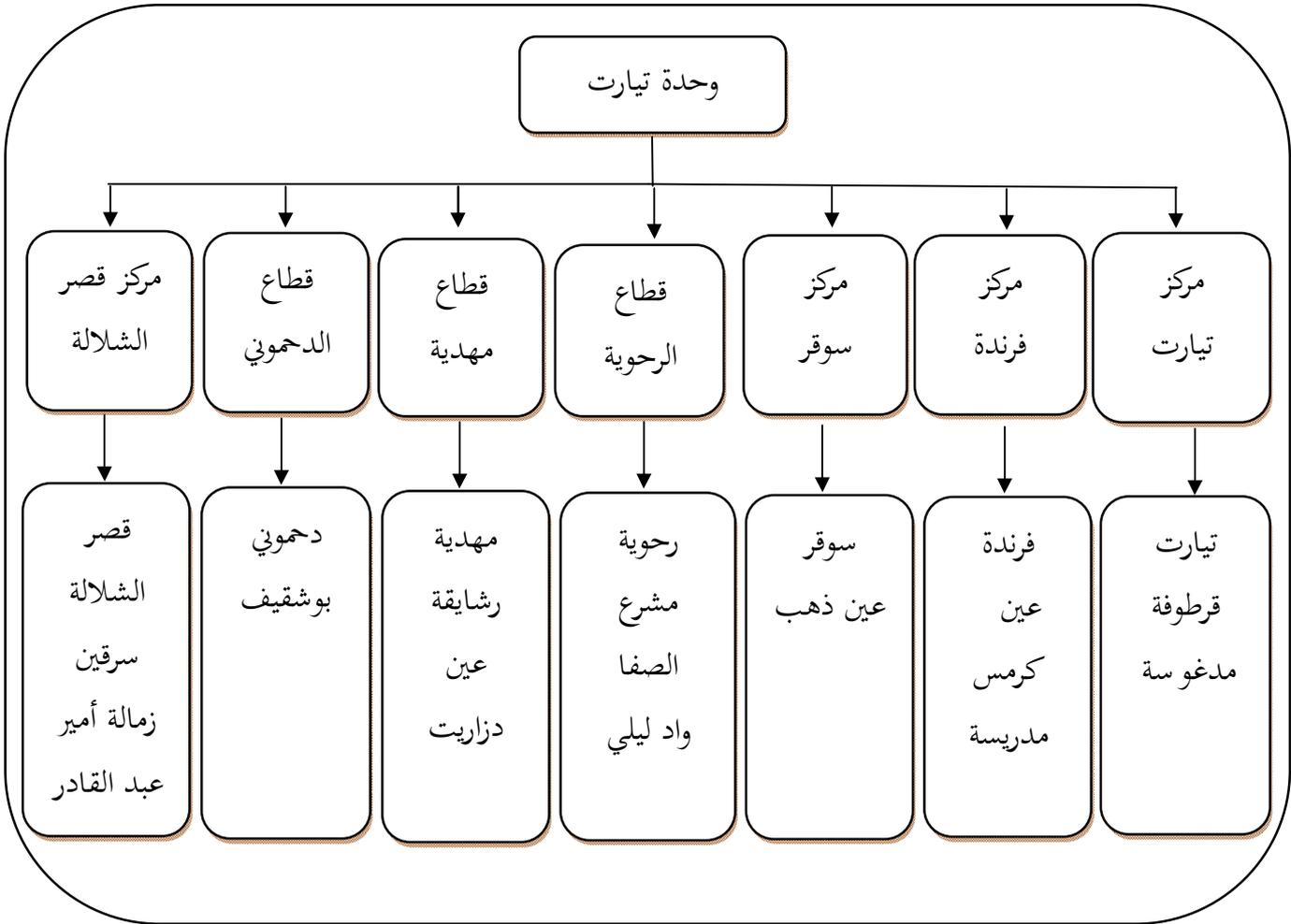
يتضمن هذا المطلب كل من مراكز (وحدات) مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، وأهم مهامها.

### أولاً: مراكز مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

هناك عدة وحدات تابعة لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، بالإضافة إلى مجموعة من المنشآت تقوم بتسييرها والمستخدمين.

**1. الوحدات المسيرة من طرف المؤسسة:** هناك مجموعة من البلديات تقوم المؤسسة بتسييرها والمتمثلة فيما يلي:

الشكل رقم (02-03): البلديات المسيرة من طرف المؤسسة.



المصدر: كاتبي حنان، مكلفة بخلية الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره.

المنشآت المسيرة من طرف المؤسسة: تسير المنشآت الآتية عبر تراب البلديات المذكورة أعلاه وهي:

الجدول رقم (03-01): المنشآت المسيرة عبر البلديات.

محطات الضخ	محطات المعالجة	الآبار	الخزانات
27 محطة	24 محطة	14 بئر والآبار العميقة 119 بئر	137 خزان

المصدر: مداح بختة، رئيس فرع الأجور، "مراكز مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/14، (مقابلة شخصية).

2. المستخدمين: يقدر عدد المستخدمين بـ 838 مستخدم موزعين كما يلي:

الجدول رقم (03-02): المستخدمين عبر البلديات.

الإطارات السامية	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
13 و 128 إطار بمختلف التخصصات	383 عون بمختلف الاختصاصات	314 عون

المصدر: نفس المرجع.

توزيع العمال: موزعين خلال مختلف المقرات عبر البلديات المسيرة من طرف المؤسسة. كما يلي:

الجدول رقم (03-03): توزيع العمال عبر مقرات البلديات.

مقر الوحدة	24 عامل	قطاع عين ذهب	24 عامل
مركز فرندة	98 عامل	قطاع الدحموني	50 عامل
مركز قصر الشلالة	76 عامل	قطاع عين دزاريت	5 عمال
مركز مهدية	74 عامل	قطاع مدروسة	16 عامل
مركز السوق	84 عامل	قطاع واد ليلي	10 عمال
مركز تيارت	173 عامل	مركز الرحوية	57 عامل
الدائرة التجارية	8 عمال	المخبر	11 عامل
سلم سي عبد الغاني	3 عمال	دائرة الإستغلال	77 عامل
مركز الحظيرة	28 عامل	مصلحة الأمن	20 عامل

المصدر: مداح بختة، مرجع سبق ذكره.

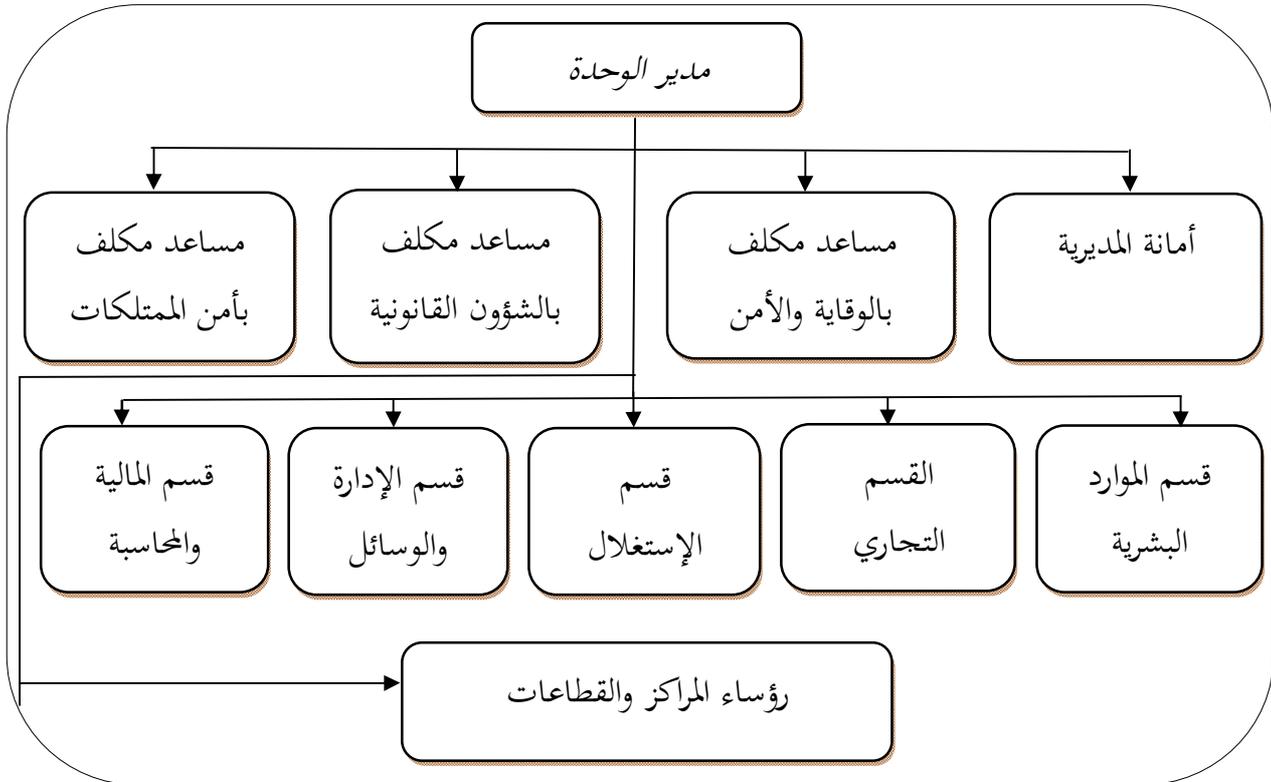
### ثانيا: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت -

تتمثل فيما يلي:

1. إستغلال المياه الصالحة للشرب وتوزيعها، حيث تتم عملية التوزيع وفق برنامج مسطر وحسب إمكانيات الموارد المائية على مستوى كل بلدية، لتزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب.
2. معالجة المياه ومراقبة نوعيتها على كل المراحل.
3. صيانة وتجديد التجهيزات الكهربائية والهيدروليكية والهيدروميكانيكية.
4. صيانة شبكة التوزيع بمختلف أنواعها وملحقاتها.
5. تم وضع الرقم الأخضر 1593، وذلك لتمكين المواطنين من الاستفسار أو طرح انشغالهم أو طلب معلومات أو إعلام عن وجود تسربات أو تغير في نوعية المياه.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت -

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالمؤسسة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوسين وفصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة. الشكل رقم (03-03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-.



المصدر: بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/17، (مقابلة شخصية).

من الشكل يمكننا شرح هذه الوظائف كما يلي :

**1. مدير الوحدة:** هو المسؤول الأول في الوحدة، ومهامه متابعة المدراء الفرعيين ورؤساء المراكز والقطاعات.

**2. أمانة المديرية:**

أ. تسجيل البريد الصادر والوارد.

ب. إستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.

ت. تنظيم المواعيد.

ث. إستقبال الموظفين.

ج. التحرير.

ح. ترتيب البريد.

خ. حفظ الملفات السرية.

**3. مصلحة الأمن:** تحافظ على سلامة وأمن العمال وعتاد المؤسسة.

**4. قسم الموارد البشرية:** تشغل وحدة تيارت 775 عامل، موزعين على فئات مختلفة (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ وأعوان الأمن).

**5. قسم الإستغلال والصيانة:** يقوم بالمهام التالية:

أ. إنتاج وتوزيع ومعالجة المياه ومراقبة نوعيتها على كل المراحل.

ب. صيانة وتجديد التجهيزات الكهربائية والهيدروليكية والهيدروميكانيكية.

ت. صيانة شبكة التوزيع بمختلف أنواعها وملحقاتها.

ث. يشرف على هذه المهام مهندسين وتقنيين مختصين.

**6. قسم النشاط التجاري:** يقوم بمتابعة استهلاك المياه الصالحة للشرب بصفة دورية لمختلف فئات

الزبائن، وكل ما يتعلق بالخدمات التجارية، ويقدر الزبائن لدى المؤسسة بـ 118183 زبون موزعة كالآتي:

أ. الفئة الأولى المنزلي 113050.

ب. الفئة الثانية الإدارات 4886.

ت. الفئة الثالثة التجاري 239.

ث. الفئة الرابعة الصناعي 229.

وتتضمن الدائرة التجارية المصالح التالية:

أ. **مصلحة الفوترة:** تقوم بمراقبة عملية الفوترة على مستوى الوكالات التجارية، طبقاً للإجراءات التجارية المعمول بها.

ب. **مصلحة التحصيل:** يتمثل في متابعة برنامج تحصيل الديون، بالتنسيق مع الوكالات التجارية على مستوى المراكز.

ت. **مصلحة الزبائن:** تعمل على استقبال ومعالجة شكاوى الزبائن في آجال محددة.

ث. من بين وسائل الدفع الجديدة المتاحة لمشركي الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، الدفع عن طريق الأنترنت **E-Paiementt** أو بريد الجزائر **PPT**، وذلك لتسهيل وتقريب وتحسين الخدمة العمومية لمشركي المؤسسة. وبالنسبة لرفع الكشوفات فإن المؤسسة بصدد وضع حيز التنفيذ لإجراءات برفع الكشوفات عن طريق أجهزة خاصة (**PDA**)، وذلك لتفادي وجود أي خطأ في رفع الكشف.

7. **قسم الإدارة والوسائل:** يقوم بتوفير الوسائل والإمكانات المختلفة لجميع هياكل المؤسسة، وذلك حتى يتسنى لهذه الأخيرة القيام بمهامها على أحسن وجه. والتي تضم عتاد الأشغال العمومية والسيارات والدراجات النارية والمواد واللوازم.

8. **قسم المالية والمحاسبة:**

الجدول رقم (03-04): الحصيلة المالية لسنة 2016.

رقم الأعمال	مصاريف المستخدمين	الطاقة الكهربائية	المواد المعالجة	مضخات
42 مليار سنتيم	56 مليار سنتيم	18 مليار سنتيم	3 مليار سنتيم	مليار ومئة مليون سنتيم

المصدر: كاتي حنان، مرجع سبق ذكره.

خسارة نتيجة السنة المالية تقدر بـ 39 مليار سنتيم.

مصاريف المستخدمين/رقم الأعمال= 56 مليار/42 مليار=133%

حيث تمثل فئة أعوان الأمن المكلفة بحراسة المنشآت ما نسبته 40% من مجموع العمال.

عدد أعوان الأمن يقدر بـ 301 عون أمن من مجموع 747 عامل، أي ما يعادل 40%.

## المبحث الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير

### الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

لقد استفادت مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع المستويات. خاصة على مستوى خلية الموارد البشرية ويظهر ذلك من خلال تطوير وتحسين أدائها، وتنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة. لذلك سنتطرق في هذا المبحث لإدارة الكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

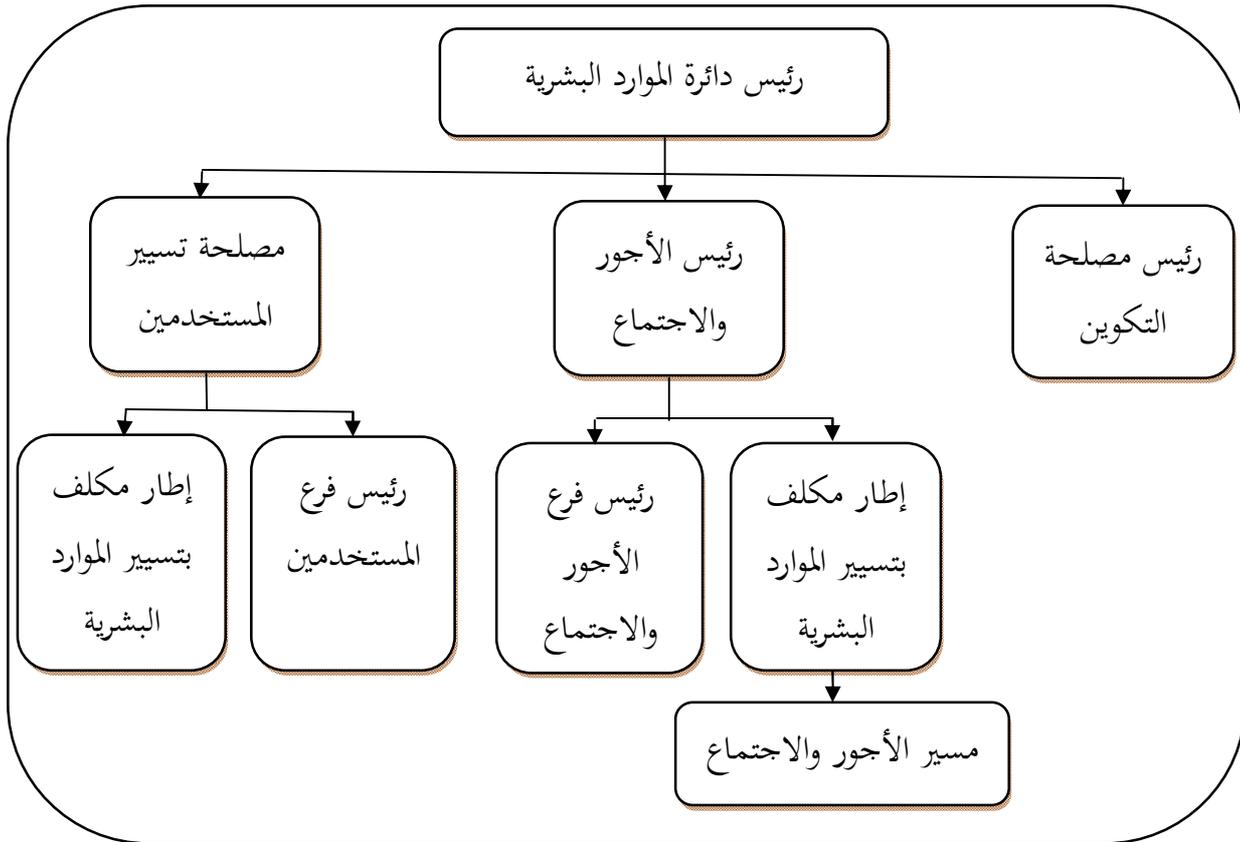
### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

أصبحت الموارد البشرية لها أهمية كبيرة بالمؤسسة، حيث يجب الإهتمام بالكفاءات، وتنميتها وتطويرها عبر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### أولاً: إدارة الكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام في المؤسسة، بحيث تعمل على جلب الكفاءات وتعيين أفضلهم. وذلك للتأكد من الفعالية في إستثمار طاقة هاته الكفاءات في المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال الكفاءة في الأداء والإنتاجية وزيادة التنافس بين الكفاءات. وهذا ما يؤدي لتحقيق أفضل النتائج، التي تعود بالربح على المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شرفوح خيرة، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية، "إدارة الموارد البشرية"، الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/16، (مقابلة شخصية).



المصدر: مداخ بختة، مرجع سبق ذكره.

تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير كل الأدوات والوسائل اللازمة، التي تساعد الكفاءات البشرية في أداء عملها بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، لتحقيق هدف المؤسسة وتحسين وتقديم خدمة ترضي الزبون، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف العمال حسب الحاجة وحسب المناصب الموجودة، بحيث كل منصب يتطلب شروط معينة منها:<sup>1</sup>

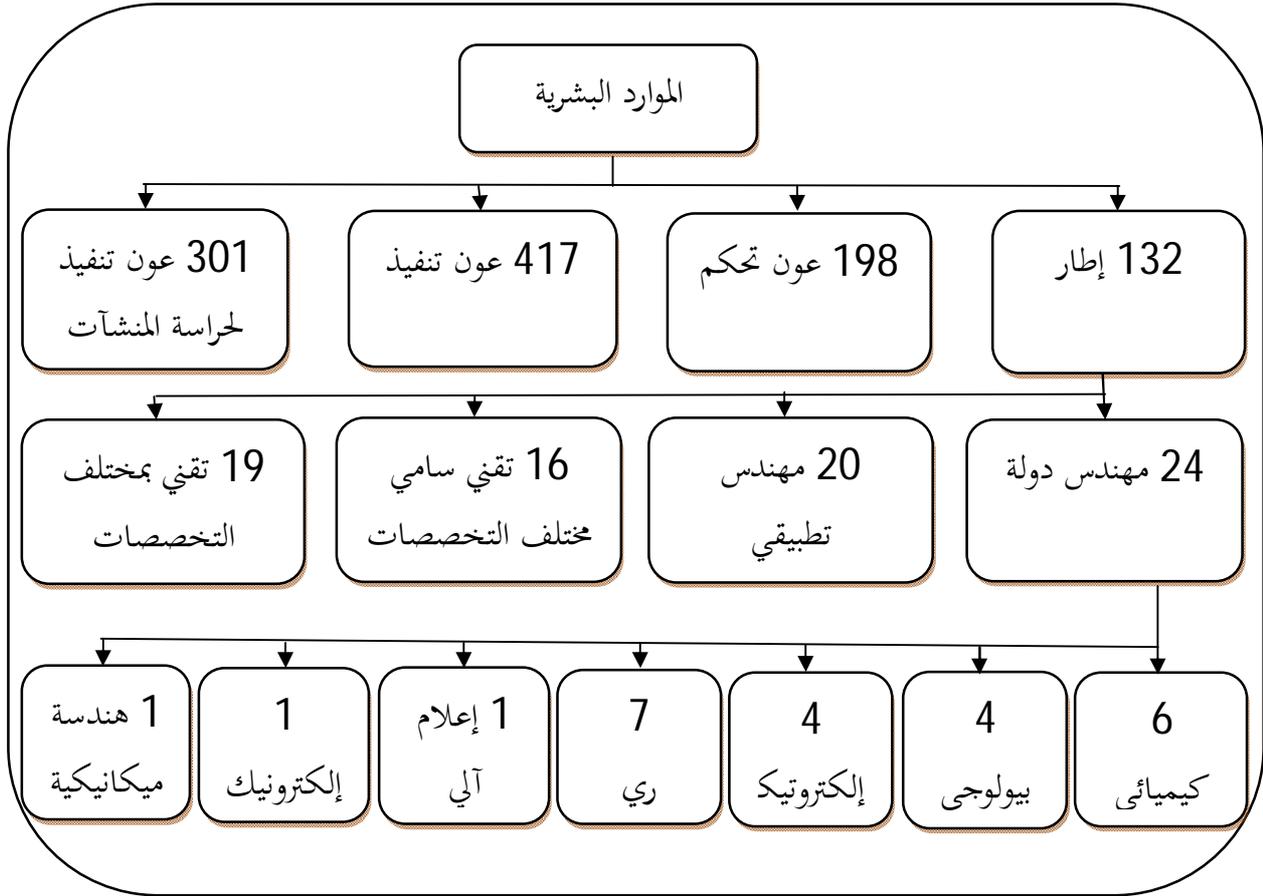
1. التوظيف حسب الخبرة.
2. التوظيف حسب الشهادة.
3. التوظيف حسب الكفاءة.
4. التوظيف حسب التخصص.
5. استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
6. التوظيف حسب المستوى.

<sup>1</sup> - بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "إدارة الكفاءات البشرية"، الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، (مقابلة شخصية)، 2022/04/21.

### ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات

يظهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم تطوراتها، كان لا بد على إدارة الكفاءات البشرية من تحديث وتغيير أساليبها بما يتماشى مع متطلبات العصر، وبهذا لا بد للمؤسسة من تكوين وتطوير عمالها لمواكبة تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل التعامل مع التقنيات والبرمجيات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03-05): الموارد البشرية.



المصدر: كاتبي حنان، مرجع سبق ذكره.

تشمل وحدة تيارت على 747 عامل موزعين على فئات مختلفة.

ثالثا: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الكفاءات البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة

تيارت-

تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>

1. القيام بالأعمال المكتبية بأقل وقت وجهد.

<sup>1</sup> - بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات البشرية"، الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/18، (مقابلة شخصية).

<sup>2</sup> - بوشنتوف جيلالي، مرجع سبق ذكره.

2. القيام بالعديد من الأعمال في آن واحد، وذلك لأن التكنولوجيا المتقدمة تسهل القيام بالأعمال.
3. وجود نظام معلومات متكامل يوفر الجهد والوقت في جمع المعلومات.
4. وجود برمجيات وتقنيات تمكن من الاستغناء عن الملفات الورقية.
5. تطوير المهارات والقدرات للموظفين.

## المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشارها بصورة كبيرة، جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الاجتماعية، والمؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها، حيث أن متطلبات العمل باتت في السنوات الأخيرة تحتم استخدام هذه التكنولوجيات، وفي مايلي سنوجز أنواع تكنولوجيات الاتصال المستعملة في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-:<sup>1</sup>

1. **الهاتف وخطوطه:** هو نظام اتصال داخلي وخارجي، فمن خلاله يمكن عمل قنوات اتصال بين العمال داخل المؤسسة، وبين المؤسسة و الزبون خارج المؤسسة. هناك كمية ضخمة من المعلومات تنتقل عن طريق الاتصال الهاتفي، كما يلعب دورا هاما في إيصال الخدمات لكثير من العمال داخل المؤسسة.
  2. **الفاكس:** هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي، وإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على أن يضعها في الجهاز، ثم يدير رقم الهاتف جهاز الفاكس المرسل إليه، وأن يفتح الخط أو يتم الاتصال، تتحرك أداة الفاحصة الالكترونية في جهاز الارسال وتحول الصفحة المرسله لمجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية.
  3. **الحاسوب:** جهاز إلكتروني يقوم بمهام متعددة بناء على ما يتم برمجته، وإدخاله من المعلومات وتخزينها في ذاكرة التخزين، للقيام بمعالجة تلك المعلومات.
- أهمية الحاسوب بالمؤسسة:**
- أ. تقديم خدمات أفضل لأكبر عدد من المستفيدين.
  - ب. تقاسم الموارد بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
  - ت. توفير الوقت والموارد المالية.
  - ث. التخفيض من الأعمال التكرارية وتقليص التجهيزات.

<sup>1</sup>- كاتي حنان، مكلفة بخلية الإعلام والاتصال، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، 2022/04/20، (مقابلة شخصية).

**4. الشبكات:** مجموعة من أنظمة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض أو مجموعة من الأجهزة يتم ربطها باستخدام أسلاك الاتصال، ولا تقتصر الشبكة على المعدات أو الأجهزة فقط، توجد 3 شبكات الأنترنت، الأنترانات، الإكسترانات، لكن المستخدمة أكثر في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- هي شبكة الأنترنت. تستخدم الأنترنت في المعلومات كقواعد البيانات للمشاريع والبرامج المستخدمة كالإذاعة والتلفاز والصحف والمجلات الالكترونية.

أ. التجارة الإلكترونية: عن طريق دفع فواتير المياه عبر موقع [www.ade.dz](http://www.ade.dz)

ب. التواصل الاجتماعي: تتمثل فيما يلي:

✓ البريد الإلكتروني.

✓ تقنية التحاضر المرئي.

✓ الفايبيوك.

✓ البوابة الإلكترونية.

### المطلب الثالث: استخدام تقنيات الأنترنت في تطوير الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

يتم استخدام تقنيات الأنترنت على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، لتطوير الكفاءات لتحقيق هدف المؤسسة.

#### أولاً: استخدام تقنيات الأنترنت في مجال التدريب

تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- بإجراء دورات تكوينية للعمال سواء كانت طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل، ويجدر الإشارة إلى أنه خلال فترة كورونا، وجدت المؤسسة صعوبة في تكوين عمالها، وقد واجهت صعوبة في التنقل لمراكز التدريب الخاصة بها، حيث منع التنقل بين الولايات، لذا قامت المؤسسة بالاعتماد على تقنيات شبكات الأنترنت (التدريب عن بعد) في تدريب عمالها، ومن أهم هذه التقنيات التي استخدمتها المؤسسة مايلي:<sup>1</sup>

**1. تقنية التحاضر المرئي:** استخدمتها المؤسسة خلال فترة جائحة كورونا، وقد سهلت هذه التقنية عملية التدريب، بحيث ساعدت المؤسسة في تخفيض التكاليف، وتقليل الوقت والجهد وخطر الإصابة بفيروس كورونا أو خطر التعرض لإصابات أثناء التنقل لمراكز التكوين والتدريب.

**2. التدريب باستخدام الحاسوب:** تتوفر على الوسائل الجديدة ذات خاصية التفاعل المتبادل القادرة على التغلب العنصري، حيث يتم استخدام الحاسوب لتحقيق أهداف تعليمية معينة ومحدودة في ذات

<sup>1</sup> - كاتي حنان، مرجع سبق ذكره.

الوقت، وهذا يصف تطبيقات الحاسوب التي تسهل الاتصال كالبريد الإلكتروني والاجتماعات بواسطة الحاسوب.

ثانيا: أهمية التدريب الإلكتروني بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

1. ضمان ربح الوقت والجهد.
2. تخفيض من تكاليف التنقل والسكن والإطعام وغيرها.
3. التقليل من استعمال الورق.
4. مرونة الأفراد في أداء العمل.
5. اكتساب قاعدة البيانات.
6. تطوير الكفاءات.
7. اكتساب كوادرات تعمل بمختلف التقنيات والبرمجيات.

ثالثا: البرامج المستخدمة في خلية الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-

تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

1. التحاضر المرئي **vidéo conference**: يستخدم في التدريب عن بعد والاجتماعات.
  2. **Word**: كتابة مختلف التقارير وترتيبها في جداول.
  3. **Excel**: تدوين مختلف الإحصائيات وترتيبها في جداول.
  4. **Gmail**: التواصل مع مختلف المتعاملين مع مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، كإرسال إشعار لمراكز التكوين المهني من أجل التوظيف حسب المناصب المتوفرة.
- رابعا: التكوين: يعتبر التكوين حق من حقوق العامل، لالتزام بالمشاركة في مختلف العمليات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

<sup>1</sup> - بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "التدريب الإلكتروني"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/05/12، (مقابلة شخصية).

<sup>2</sup> - بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/19، (مقابلة شخصية).

مراكز التكوين: تتمثل في مايلي: <sup>1</sup>

1. التكوين داخل الوطن: تأطير وتأهيل العمال للعمل بصفة عامة وكسب خبرات الآخرين لتقديم العمل، ويتم هذا في كل من وهران، قسنطينة، تيزي وزو (إطارات أعوان التحكم-أعوان التنفيذ).
2. التكوين خارج الوطن: تتمثل في فرنسا والمغرب، يخص الإطارات المتمثلة في المهندسين والمختصين في الصيانة ومعالجة المياه.
3. التكوين المهني: لدينا 46 متمهن في مختلف المجالات (تقني سامي-إلكترونيك-ميكانيك)، مدة التمهين 12 أو 36 شهرا.
4. الجامعة: تضمن التبرص التطبيقي لتطبيق تربصهم في مخابر مجهزة بأحدث التقنيات كالمواد الكيميائية.

---

<sup>1</sup> - مداح بختة، رئيس فرع الأجور، "التكوين"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/05/11، (مقابلة شخصية).

## المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات

### بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير كفاءاتها البشرية، باعتمادها على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظام معلومات والتدريب الإلكتروني بمختلف المؤسسات، حيث سنتطرق في هذا المبحث لأهم مساهمات تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات.

### المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة

#### تيارت-

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم التقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، والتي أدت لابتكار تقنيات تسيير لضرورة إحداث تغييرات هامة في قسم الموارد البشرية، فهي تسهل عمل المؤسسة في التعامل مع مواردها البشرية وكفاءاتها، بحيث تمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجموعة الهياكل الإلكترونية المستخدمة في تقديم الوظائف والتدريب والتنمية، باستخدام مختلف تقنيات شبكة الانترنت، كما تساعد في سهولة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وإدارة تلك المعلومات.

### أولاً: استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وظيفة الموارد البشرية

من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

1. تكوين العمال.

2. توفير معلومات للعمال حول المؤسسة.

3. استخدام البريد الإلكتروني للاتصال بالوحدات الأخرى أو المديرية المركزية.

### المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني للكفاءات البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة

#### تيارت-

تقوم المؤسسة بتكوين عمالها بمختلف الاختصاصات بمركزي التكوين الجزائرية للمياه بولاية تيزي وزو وقسنطينة والمؤسسة الوطنية العليا للمناجمت والموارد المائية بوهران، حيث قدر عدد المتكويين 4 عمال على مدار سنة 2017 وفق برنامج مسطر.

<sup>1</sup> - بوشنتوف جيلالي، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث : تطوير الكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- باعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

السنة	عدد المتدربين	التخصصات
2017	104	عقود المساعدة
	14	متمهن

المصدر: كاتي حنان، مرجع سبق ذكره.

قامت المؤسسة بإدماج نسبة كبيرة من الممتهين لديها، حيث تم إدماج حوالي 104 شاب وشابة في إطار عقود المساعدة بالتنسيق مع مراكز التكوين المهني، وتم إستقبال عدد المترشحين 5 متربص ميداني من الجنسين وبالفوج، و 14 متمهن من أجل الإستفادة من الطاقات الشبابية والمهارات، في إستخدام مختلف التقنيات المتطورة مما يعود بالنفع على المؤسسة.

**أولا: الأسباب التي أدت إلى اعتماد البرامج التدريبية**  
تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الحاجة لاستخدام مختلف التكنولوجيات المتطورة.
2. مواكبة عصر الانفجار المعلوماتي.
3. الحاجة إلى المعلومات بسرعة كبيرة ودقة وشمولية مناسبة.
4. التطور التكنولوجي الهائل.
5. القدرة على تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.
6. القيام بالأعمال بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

**ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات**  
نذكر منها:<sup>2</sup>

1. الفعالية في حل المشاكل.
2. القيام بالأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.
3. إكتساب المعارف.
4. القدرة على التعامل مع المشاكل في العمل.
5. تطوير القدرات والمهارات.
6. القدرة على التعلم.

الجدول رقم (03-06): عملية التدريب خلال فترة الكورونا.

<sup>1</sup> - بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

الفصل الثالث : تطوير الكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- باعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

السنة	عدد المتدربين	التخصص	التكلفة
2020	18	تقني	1406000.00
	13	تسيير	1123000.00
المجموع	31	/	2529000.00
2021	16	تقني	1445000.00
	34	تسيير	3483000.00
المجموع	50	/	4928000.00
2022	3	تقني	249000.00
	5	تسيير	462000.00
المجموع	8	/	711000.00

المصدر: بوشنتوف جيلالي، مرجع سبق ذكره.

قامت المؤسسة بإدماج نسبة كبيرة من المتربصين، بالتنسيق مع الجامعة لأجل التربصات التطبيقية ونهاية الدراسة الفصلية على مستوى المخبر المركزي ومصالح الوحدة في مختلف التخصصات.

### المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-

نظرا للأهمية الكبيرة للموارد البشرية والمكانة التي تحتلها في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة. ما تطلب الإهتمام بالموارد البشرية وتنمية إستخدامها عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تستخدم مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- برنامج متكامل مبني على الحاسب الآلي، يساعدها في الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وتسييرها، ويطلق على هذا البرنامج إسم برنامج تسيير الموارد البشرية والأجور.

برنامج تسيير الموارد البشرية والأجور: تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- على هذا البرنامج في تسيير كل ما يخص مواردها البشرية، بحيث يحتوي هذا البرنامج على كل المعلومات الخاصة بالموظفين في المؤسسة، ومن أهم استخداماته:<sup>1</sup>

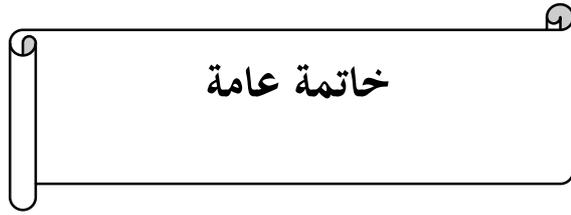
1. يستخدم لحساب الأجور.
2. يستخدم لاستخراج العطلة السنوية للعامل.
3. استخراج شهادات العمل.
4. استخراج كشف الراتب السنوي.
5. يستخدم على أماكن تعيين العمال.
6. تقييم أداء العاملين.
7. التوظيف والتعيين.
8. إدارة السجلات.

---

<sup>1</sup> - شرفوح خيرة، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية، "تسيير الموارد البشرية"، مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/05/09، (مقابلة شخصية).

## خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، وبهذا قمنا بإسقاط الجانب النظري لموضوع بحثنا من خلال دراسة ميدانية. حيث تم إجراء مقابلة مع مجموعة من الموظفين على مختلف خلايا ومستويات المؤسسة، بحيث تم التوصل إلى أن مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تنمية وتطوير مواردها البشرية، للقيام بالأعمال بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، مما يعود بالنفع على مردودية المؤسسة. إلا أن مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت- لم تصل بعد إلى المستوى المنتظر والمطلوب في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظرا لضعف تأهيل مواردها البشرية، وذلك بسبب نقص برامج التدريب خاصة في ظل جائحة الكورونا.



## خاتمة عامة

من خلال هذه الدراسة واعتمادا على الإطار النظري والتطبيقي في الفصل الأول، الثاني والثالث من البحث اتضح لنا أن نجاح المؤسسة بتحقيق التمييز مرتبط بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والذي يبقى هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات والتي فرضت ضرورة استثمار الكفاءات البشرية المتوفرة لديها وتنمية قدراته ومؤهلاته من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تسهيل عملية التعلم والتدريب والتكوين بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في زيادة الأرباح وكذا تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة عن طريق تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات إضافة لضمان عملية التدريب فضلا عن وصول المعلومة إليه بسرعة والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل على إحساس الكفاءات البشرية كعنصر فعال ومبدع في المؤسسة. وفي هذا السياق فإنه لا تتوقف عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة فقط على توفير الموارد التكنولوجية بل تتجاوز ذلك لتهيئة عنصر إقامة الهياكل اللازمة، تهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة، رفع مستوى الأداء وتحسينه، وذلك عن طريق التخطيط المسبق والمحكم.

لقد أصبح نجاح المؤسسة مرهونا باندماجها وتكيفها مع المحيط، وكيفية تسيرها لتغير التكنولوجي من ناحية أخرى، اكتشاف الفرص المواتية في المحيط الخارجي.

### 1. اختبار صحة الفرضيات:

- ✓ **بالنسبة للفرضية الأولى:** تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات، من خلال التكوين واستخدام أبعاد الأجهزة والحواسيب، الشبكات، البيانات، البرمجيات، لبناء المعارف، المهارات، القدرات.
- ✓ **بالنسبة للفرضية الثانية:** تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتطوير الكفاءات، لتأثر في طريقة سير العمل، بإدخال شبكة الانترنت في المؤسسة جاء لسد العجز في تسيير الموارد البشرية (تطوير المهارات، الإبداع والابتكار).
- ✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** نجد أن هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءات البشرية، فرضية صحيحة، حيث ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكفاءات بتوفير الوقت، الجهد، تقليل ساعات العمل، زيادة المردودية.
- ✓ **بالنسبة للفرضية الرابعة:** مفتاح نجاح المؤسسة مرتبط ومباشر بالموارد البشرية وكيفية إنجاز أعمالهم، فرضية صحيحة، فنجاح المؤسسة مرتبط بكيفية عمل الموارد البشرية من خلال القدرات والمهارات والخبرة وتبادل المعلومات.

## خاتمة عامة

### 2. نتائج الدراسة:

- ✓ ترفع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من القدرة على التوقع، والرقابة الشاملة، والواضحة، مع القدرة على التعلم من الخبرات الداخلية والخارجية، ويجعلها أكثر قدرة على الاستمرارية.
- ✓ يؤدي الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة لرفع مستوى الأداء بالمؤسسة.
- ✓ توظف المؤسسة الجزائرية للمياه لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى لتسهيل نشاطاتها التشغيلية.
- ✓ يعتبر تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء في المؤسسة الجزائرية للمياه بصفة عامة، تأثير مباشر وغير مباشر.
- ✓ تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، لتوفير أفضل خدمة لكسب رضي الزبون وولائه.
- ✓ بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى تأثيرها، واستعمال تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية.

### 3. الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية، أصبح نتيجة حتمية لتطورات التكنولوجيا التي يشهدها العصر الحالي، وبالتالي فإنه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة.
- ✓ ضرورة تبني استراتيجيات التكوين وتعزيز البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء الكفاءات البشرية بشكل خاص، وأداء المؤسسة بشكل عام.
- ✓ إقامة برامج تدريبية متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل زيادة مهارات العاملين في تأدية أعمالهم بشكل أكثر دقة.
- ✓ ضرورة مشاركة المؤسسة في المؤتمرات والمعارض الدولية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بشكل مستمر لتكوين على إطلاع مستمر على آخر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### 4. آفاق الدراسة:

- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الكفاءات.
- ✓ أهمية التطبيقات الالكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## المصادر والمراجع

## المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم عمر يجاوي، "تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على العملية التعليمية في الجزائر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
2. إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
3. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. بوحنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
5. برايان هويكنز وجيمس ماركهام، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
6. خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
8. فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
9. فريد كورتل وحناش حبيبة، "نظام المعلومات ودورها في إتخاذ القرارات"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
10. عصام حيدر، "التدريب والتطوير"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
11. محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية R.H)", ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
12. محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
13. مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
14. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2009.
15. نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

## المصادر و المراجع

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية

1. أسامة سالم، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (قسطنطينة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، 2014.
2. أبو القاسم حمدي، "إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، إدارة الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2019.
3. بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر (البويرة)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
4. بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد (condor) ببرج بوعريويج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013.
5. حواسني يمينة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة-دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر (خميس مليانة) -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
6. حمداش نسيم وأعراب غنية، "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية-دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (البويرة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي أولحاج، البويرة، 2019.
7. حفيظ أمينة، "دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (بسكرة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
8. خديجة مولودي وآخرون، "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين (الوادي)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2019.
9. خلفي مريم حسناء، "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي-دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2017.

## المصادر و المراجع

10. داودي أحمد، "دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
11. زاوي نادية، "دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر (عين تموشنت) -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تموشنت، 2016.
12. صولح سماح، "محاضرات في هندسة التكوين"، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.
13. ضيف الله نسيم، "إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017.
14. عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات-دراسة حالة مطاحن الأوراس (باتنة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
15. عبد الغني جبال، "تقييم الكفاءات ودورها في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود (سونطراك)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
16. فاروق حريزي، "دور التكنولوجيات الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
17. فغولي حورية، "دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية سايح محمد بالصباح (الشلف)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017.
18. كروش أسماء وغياط خولة، "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس مهني، معهد التكنولوجيا، ورقلة، 2018.
19. مقدود وهيبة، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016.

## المصادر و المراجع

20. مقدار أصيلة وبطيب عائشة، "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
21. مخلوف كلثوم، "إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2015.
22. نصيرة بركنو، "دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، 2017.
23. ورداني تسعديت وعميار خديجة، "إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية نفضال (تيزي وزو) -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018.
24. ومان محمد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية- دراسة في أبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

### ثالثا: المجالات

1. بلحاج حبيبة وبوغازي حبيبة، "فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات- دراسة ميدانية في مؤسستين مصرفيتين-"، مجلة الباحث الإقتصاد، الجزائر، العدد10، 2018.
2. غزيل بنت سعدي العيسى وأفنان بنت محمد العمران، "التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد)"، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد2، جويلية 2021.
3. علي عماري، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة"، مجلة الإقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد1، 2019.
4. عماري علي، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات"، مجلة دورية محكمة الجزائر، العدد4، ديسمبر 2018.
5. نوال مغزيلي، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إرساء ممارسة جديدة للديمقراطية"، مجلة الدراسات الإعلامية، الجزائر، العدد1، جانفي، 2018.

### رابعا: الملحقيات

## المصادر و المراجع

1. إكن لطفي وقرون نورهان، "التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات البشرية"، الملتقى العلمي الثاني عشر حول التدريب من أجل التشغيل والتنمية، 8 و9 ديسمبر 2018، جامعة بني سويف، مصر.  
خامسا: المقابلات
1. بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/17، (مقابلة شخصية).
2. بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "إدارة الكفاءات البشرية"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/21، (مقابلة شخصية).
3. بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تطوير الكفاءات البشرية"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/18، (مقابلة شخصية).
4. بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "التدريب الإلكتروني"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/05/12، (مقابلة شخصية).
5. بوشنتوف جيلالي، مهندس في الإعلام الآلي، "التكوين"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/19، (مقابلة شخصية).
6. شرفوخ خيرة، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية، "تسيير الموارد البشرية"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/05/09، (مقابلة شخصية).
7. شرفوخ خيرة، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية، "إدارة الموارد البشرية"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/16، (مقابلة شخصية).
8. كاتبي حنان، مكلفة بخلية الإعلام والإتصال، "مفهوم مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-"، مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-، 2022/04/13، (مقابلة شخصية).
9. كاتبي حنان، مكلفة بخلية الإعلام والإتصال، "تكنولوجيا المعلومات والإتصال"، مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-، 2022/04/20، (مقابلة شخصية).
10. مداح بختة، رئيس فرع الأجور، "التكوين"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/05/11، (مقابلة شخصية).
11. مداح بختة، رئيس فرع الأجور، "مراكز مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة تيارت"، الجزائرية للمياه-وحدة تيارت-دائرة الموارد البشرية DAIP، 2022/04/14، (مقابلة شخصية).



## الملخص:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيارت-، فتم إستخدام المنهج التحليلي لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، حيث ظهر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور فعال في رفع مستوى أداء الأفراد، من خلال مساهمته في زيادة السرعة في إنجاز العمل والدقة في الأداء وتطوير أساليب العمل وتمكين العمال من القدرة على الإبداع والابتكار.

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور كبير وفعال في تطوير وتنمية الكفاءات المهنية في المؤسسة، نظرا للأهمية التي تكتسبها من تدريب للأفراد وتعليمهم وإكسابهم كفاءات جديدة. **الكلمات المفتاحية:** أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تطوير الكفاءات، الإبداع والابتكار.

### Summary :

The study aims to try to identify the impact of information and communication technology in developing competencies, in the Algerian water corporation -tiaret unit-, the analytical approach was used to collect data related to the research, where information and communication technology appeared to have an effective role in raising the level of individual's performance, through its contribution to increasing the speed, in completing work, accuracy in performance, developing work ethics and enabling work in creativity and innovation.

It can be said that information and communication technology has a significant and effective role in the development and development of professional competencies in the organization, given the importance it acquires for the training it provides for individuals. Educating them and providing them with new competencies.

**Keywords:** impact of information and communication technology, competency development, creativity and innovation.