

## تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية.

## Information and communication technology and developing the outstanding performance of human resources.

الطاهر غراز<sup>1</sup>، ايمان تريمة<sup>2</sup><sup>1</sup>جامعة جيجل(الجزائر)، [t.gherraz@univ-jijel.dz](mailto:t.gherraz@univ-jijel.dz)<sup>2</sup>جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، [trimaimene@gmail.com](mailto:trimaimene@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/10/15

تاريخ القبول: 2021/11/28

تاريخ الاستلام: 2021/10/23

## الملخص:

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبح الأداء المتميز و الكفاءة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات و ازدياد المعرفة و انتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية و المتميزة. ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيرا من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها و إنتاجيتها. مما جعلها تنتهج عدة أساليب وإستراتيجيات الابتكار والتميز إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه العملية. وقد تمثل هدف هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء المتميز للموارد البشرية بالمنظمات الحديثة.

**كلمات مفتاحية:** الأداء، التدريب، التمكين، إعادة الهندسة، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني.

**Abstract**

In light of the new global variables, which were produced by the economic data and the technological revolution, outstanding performance, efficiency and diversity have become an essential feature of contemporary economics, and technological development, advancement of communications, increased knowledge and the transition of the economy to an interconnected digital economy have contributed to the increasing role of creative and distinctive ideas. Modern business organizations have benefited a lot from information technology and mechanisms to improve their performance and productivity. This led her to adopt several methods and strategies for innovation and excellence, in addition to the big role of information technology in managing this process. The objective of this study was to identify the impact of the application of information and communication technology in developing the outstanding performance of human resources in modern organizations.

**Key words:** performance, training, empowerment, re-engineering, e-employment, e-learning.

## المقدمة

لقد كان لشدة المنافسة، وطغيانها على كافة الأسواق المحلية والعالمية، الأثر البارز في تبني أساليب تسيير إدارية حديثة باعتبار أن البيئة التي تحكمها متقلبة وغير مستقرة، خاصة بعد اقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها، وتحويل الاقتصاد من اقتصاد كلاسيكي إلى اقتصاد معرفي محض، هنا تقف جل المنظمات على مستوى أدائها بهدف تحقيق موقع متميز في بيئة تنافسية متغيرة.

في هذا الصدد ظهر ما يسمى بإدارة الأداء التي تركز على العنصر البشري وأدائه في إطار يضم الفعالية والكفاءة، بفضل التدريب المستمر وتطور أساليبه تماشياً ومتطلبات العصر، أو بعبارة أخرى هي تهتم بحركة تكنولوجيا الأداء البشري، خاصة أن تحسين هذا الأداء يعد نوعاً من أنواع التدريب المستمر من جهة، وتبحث عن قيادات جديدة من جهة أخرى من خلال إعادة هندستها وإعادة النظر في تصميم هيكلها؛ محاولة منها إشراك العمال في وضع السياسات و اتخاذ القرارات أو ما يمكن القول عنه : تمكين العاملين مستقبلاً من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر.

وسنتناول في هذا المقال محورين الأول يدور حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، أما المحور الثاني فيتناول صور أخرى لتأهيل الموارد البشرية والرقمي بأدائها.

### المحور الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية والتميز في الأداء

نظراً لثقل العلاقة بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات البيئية الحديثة وخاصة التكنولوجية منها ، دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها من إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وخلق أساليب مختلفة تركز على غاية وحيدة وهي تحسين الأداء من خلال التدريب كأحد المعالم الأساسية التي تمكن من التكيف مع كل ما هو حديث.

ولعل شيوع مثل هذه النظرة يرجع لما يحمله التدريب من وعود وآمال في تشكيل صورة حديثة للمؤسسة وإضافة لقب جديد للمورد البشري، ألا وهو مدرب ومتكيف؛ إلا أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري لا تقتصر فحسب على التدريب في تنمية الموارد البشرية وإنما إلى جانب ذلك الاهتمام بتمكين العاملين في منظماتهم وإعادة هندسة هذه الأخيرة كعناصر متكاملة تسعى إلى هدف التميز في الأداء.

### أولاً: أداء الموارد البشرية أساس كل منظمة

بغض النظر عن عمق الصلة بين أداء الموارد البشرية وحالة المؤسسة والتي لا يدركها إلا المختصين والمفكرين في هذا المجال، إلا أن الرؤية السطحية لمثل هذه العلاقة السببية تتجلى من خلالها الأوضاع والصورة الحقيقية للمؤسسة ، كون أداء المورد البشري يعني إنجاز الأعمال على مستوى المنظمة بكفاءة وفعالية، ويتطلب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظام معلوماتي راقى، وتطوير مستمر للقدرات وكل هذه العناصر تعكس حالة المؤسسة.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية

## ثانيا: ماهية الأداء والعوامل المحددة له

### 1. تعريف الأداء

1- "إن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني كما يسميها ANNICK BOURGUIGNON بالكلمات الحقائبية ، فهي تتوافق مع كلمات كثيرة ، وتحمل تفسيرات واسعة" (جبلح ، 2005 ، ص 126)

إذ يمثل من الناحية النظرية مركز الإدارة الإستراتيجية ، ويضم كل المضامين والدلالات الخاصة بالأداء والذي يعد خيارا استراتيجيا في فترات معينة.

"أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى الموازنة بين البيئة ، العاملین وكذا المؤسسة ، من خلال ضمان القدرة على التكيف والاستقرار في البيئة المحيطة ، والتأثير الايجابي على نفسية العمال ورفع الروح المعنوية لديهم ، مما يضمن الاستغلال الرشيد والأمثل للموارد المتاحة في المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها. ( عبد الوهاب ، 1984 ، ص 290 ) "

ولقد تعرض العديد من الباحثين إلى تعريف الأداء البشري على أنه:

"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. ( راوية ، 2001 ، ص 209 ) "

1- كما "يعني الأداء القيام بأعباء الوظيفة بما يعادل المتوسط المفروض أدائه من قبل الموظف الكفاء المدرب. ( محمد رمضان ، 2009 ، ص 96 ) "

يضيف كل من المرعي وياغي فيما يخص الأداء على أنه :مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة ، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن. ( الشنطي ، 2006 ، ص 48 ) "

تقريبا في نفس المجال والاتجاه يربط الأداء بعامل الزمن، ويشار على أنه "يتكون من قسمين أحدهما يشمل النتائج المسطرة ، والمراد الوصول إليها انطلاقا من الموارد والأنشطة المتوفرة والموجهة لهذا الغرض ،ويضم القسم الثاني القيمة المحققة رسميا نتيجة الجهود والأنشطة ضمن إستراتيجية المؤسسة. ( السلمي ، 1998 ، ص 40 ) "

ولطالما ارتبط هذا المفهوم بمفهومين آخرين هما الكفاءة والفعالية ، والتزواج بينهما ،فكل غاية تعني الرفع من قيمة المخرجات ، وتقليص المدخلات هو مفهوم للأداء .

ويعرف الأداء في هذا الخصوص على أنه: "الجمع بين الكفاءة والفعالية؛ إذ تعني الفعالية:تحقيق النتائج في إطار الأهداف المسطرة وتتعلق الكفاءة بالتسيير الأفضل والفعال للوسائل والعلاقات مع النتائج. ( أبو جميل ، 2004 ، ص 98 ) "

أما إذا تعلق الأمر بأداء المؤسسات فيمكن القول أن : "الأداء مرآة المنظمة مما يمكن أن تحققه من الإنتاجية العالية ، رضا الزبون ، الحصة السوقية الجيدة ، العائد المالي ، القيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه المجتمع ، وكلها عناصر ونتائج للأداء على المدى البعيد. ( الفارس ، 2010 ، ص 72 ) "

أما عن "Miller et Bromiley" الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها المادية والبشرية، و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (عريوة ، 2016، ص 150) "

أما فيما يخص إدارة الأداء فهي: "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Armstrong , 2006, p 2) "

وغالبا ما تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء العاملين، والرفع من القيمة المضافة لهم سواء بشكل فردي أو ضمن جماعات؛ إذن هي عملية إستراتيجية متكاملة وسر نجاح كل منظمة.

ومن هنا نستخلص أن الأداء ما هو إلا تحقيق أفضل الأهداف والنتائج المسطرة، والتي عادة ما يطلق عليها بالمخرجات بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة أو ما يسمى بالمدخلات خلال مدة زمنية محددة.

## 2. العوامل المحددة للأداء

"يعتبر الأداء من الكلمات الإسفنجية ،هذا ما يجعل الفكرة حوله من الأمور الغامضة لما له من توظيفات في ميادين متشعبة ، فقد نجد هذا المصطلح في السياسة ، علم الاجتماع ،وكذا الإدارة نظرا لتعدد العوامل المؤثرة عليه فيزداد الغموض فيها والتي يصعب بالأساس تحديدها ،ف نجد "فروم" يشير على أنه كما هو حال جميع الوظائف في المؤسسات لا يخل الأداء من عوامل مؤثرة عليه ، والتي تمثل حقيقة الأمر محصلة وثمرة ذلك التفاعل بين الدافعية والقدرة وكذا الفهم الصحيح للدور الوظيفي لكل عامل" ( بن شمسة، ص 210)

،هذا ما يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :الجهد ،القدرات وإدراك الدور المكلف به، إذ يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية للعامل الناتجة عن تحفيزه، أما فيما يتعلق بصفاته الشخصية التي يستخدمها في وظيفته فعادة ما يطلق عليها بقدراته، ولب الموضوع هو إدراكه لمهامه من خلال جملة الأنشطة والسلوكيات الخاصة في عمله (ولد سيدن، 2010، ص 50) ،" هذا فيما يتعلق بفكرة فروم.

ومن خلال هذا الكلام فإن مفهوم الأداء هو ذلك الجهد المنسق لتنفيذ العملية التحويلية بجودة تتناسب والمفاهيم الوظيفية، والقدرات الشخصية للعامل ، استنادا إلى عوامل دافعة للقيام بها منها الجهد والوقت القصير والتكاليف المنخفضة(شامي، 2010، ص 61) " تتضح بقية العوامل المحددة للأداء كالعوامل ذات العلاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى بالبيئة؛ والتي يمكن تلخيصها على النحو الموالي:

**أ:عوامل متعلقة بالعامل:**"وتشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها العامل عن غيره، والتي تتضمن المعرفة ،التعليم، الأقدمية، والخصائص الديمغرافية و كذا الاتجاهات و الطموحات التي يسعى إلى إشباعها(عطية، 2012، ص 323) ."

**ب:عوامل متعلقة بالوظيفة:** " وهي على نحوين : بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم ، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل.( مشعلي، 2011، ص5)"

**ج: عوامل متعلقة بالمؤسسة:** عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات ،التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية

د: عوامل متعلقة بالبيئة: وهي مختلف العوامل المتعلقة "بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد(بوجعادة، 2006، ص 57)" للبيئة أو اعتباره أجنبيا عنها مثلا؛ وعموما هي عوامل المحيط الخارجي.

### 3. تقييم الأداء وطرقه

إن التشخيص للحالة التي تكون عليها المنظمة في وقت ما لا يكفي ، و إنما تقديم النتائج بطريقة كمية ومصحوبا بجملة من الاقتراحات والحلول لبعض المشاكل والأزمات ، هو الحل الأمثل لازدهار المنظمة وتحقيق أهدافها.

أ: مفهوم تقييم الأداء:

لقد صار من الضرورة على كل منظمة طرح بعض الأسئلة مثل:

بأي أسلوب قامت المنظمة بكافة وظائفها لإنجاز أداؤها ؟

ما مدى تحقيق الموارد البشرية لمختلف مهامها ؟

ما نتيجة ممارسة المنظمة لوظائفها ؟ هل أخفقت، أما إن كان العكس فما مدى توفيقها ؟

ما هي مواطن القوة لدى المنظمة لجني ثمار النجاح ؟

وماهي نقاط ضعف المنظمة في حالة الإخفاق؟

ولعل الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يكشف النقاب عن دور تقييم الأداء في كل منظمة وضعت

سياسات واستراتيجيات ،لتعرف مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة قبلا ، ومدى نجاح استراتيجياتها باعتبار تقييم الأداء يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية.

إذن يمكن القول أن عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية

الإدارية تقدم كنتيجة نهائية خلال فترة معينة.

وفي هذا الصدد يجب توضيح الفرق بين اللفظين : "القياس وتقييم الأداء إذ يمثل أولهما عملية جمع

معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها ما يلي :معرفة النتائج وأسبابها ،ثم اقتراح الحلول لتقادي السلبيات منها وصولا إلى أهداف جيدة مستقبلا تحول القياس إلى تقييم للأداء . (عريوة، 2016، ص

"(147

ويعرف عموما تقييم الأداء على أنه : "التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقا من مقارنة

أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد ، وذلك لبلوغ أهداف منها :تمكين

العامل من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل

المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي. ( عطية، 2012، ص 324)"

ويرى البعض أن "تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته وسلوكياته خلال

فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريرا في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج أثارا إدارية

قانونية.( الخزامي، 1999، ص 21)"

ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه : "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس ،القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته.( العقيلي، 2009، ص 363 ) "

وهذا المفهوم يوحي بضرورة تقييم أداء كل طرف في المنظمة سواء عامل بسيط أو مدير كونظ{تقييم الأداء يرمي إلى مقارنة الأداء الفعلي لكشف أوجه القصور، ولا يعني بالضرورة التجريح أو التشويه أو حتى الاتهامات والمحاكمة ؛ لذا يمكننا القول أن "التقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف العامل في إطار الأهداف العامة للإدارة والتي تسمح بمشاركته في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين و التطوير.( Chemla, 2008, p 54 ) "

وكخلاصة لهذه التعريفات يمكن القول أن :تقييم الأداء هو تلك العملية الحيوية والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير العاملين ، وإتاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبيين نقاط القوة والضعف للمنظمة انطلاقا من الملاحظة والتحليل ووفقا لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير "معينة من جهة أخرى مثل :حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج ، مستويات الإنتاجية المتحققة...وغيرها(مشعلي ، 2011، ص 11) ."

### ثالثا: الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية

إن الفكر الإداري الحديث الذي تتبناه المؤسسات حاليا يستوجب استقراء واقعها بكل جوانبه ،وذلك لتصميم تدريب منسجم والواقع ،وذلك لتحقيق الأداء النوعي والكمي للمورد البشري من جهة ، وتمكينه من مواكبة واستيعاب التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستجدة في الآن ذاته ؛ فهو بهذا لا يعد ترفا فكريا أو نشاطا عفويا (الكلالدة، 2019 ، ص 104)" وفي هذا الصدد يقول **Armstrong**: لا ينبغي النظر إلى عملية التدريب على أنها عملية شكلية، والتي يجب دعمها عن طريق فلسفة ايجابية وواقعية تتناول الكيفية التي يساهم التدريب من خلالها في نجاح المؤسسة"( كشواي، 2006، ص 120) وترقية أداء العاملين.

إن التغيرات التنظيمية والمنافسة التي أفرزتها العولمة، أوجب على جل المنظمات الحديثة إن لم يكن كلها ،بتحويل سياساتها التدريبية إلى استراتيجيات تعلم ،تدريب ،تتمية مستمرة وتبني اتجاهات معاصرة بشكل دائم وتماشيا مع كل تغير يحدث في البيئة ؛ووضع موضع التطبيق الفعلي الصحيح. فكانت فلسفة التدريب في التغير على النحو الموالي:

#### 1. التدريب عملية تعلم مستمرة

"إن كل الدراسات الحديثة في مجال الإدارة عموما، تؤكد أن المنظمة هي مناخ دائم للتعلم والعمل، والتي تتواجد في بيئة غير مستقرة والتي حتما ستؤثر على احتياجات التدريب للموارد البشرية، مما أدى بالمنظمة إلى اعتبار مسألة التدريب جزءا من إستراتيجيتها.

وبمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نموها وضمن ديمومتها وكذا خطتها في التكيف "( العقيلي، 2009، ص 441) ؛"ولعل ما يرمي إليه التدريب هو الإطلاع على كل ما هو جديد من فلسفة، مناهج، أساليب،

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية

تقنيات، تخطيط، تنفيذ وتقييما وذلك لمواجهة المشكلات المعقدة وتحقيق التطلعات واستيعاب مستحدثات العلم والتكنولوجيا. (درة، 2008، ص 310-314)"

"ولعل الاستمرارية تكمن في كونه يرافق الموظف خلال مسيرته العملية كلها، إذ يبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة، ثم بتهيئته للعمل عند بدء الخدمة، ومن ثمة بعد انتظامه في العمل إما تصحيحا لوضع أو اكتسابا لمهارة جديد، وهو يتصف أيضا بصفة الشمولية لكافة الإطارات في الإدارة سواء عامل بسيط أو شخص ذو وزن إداري متميز.

## 2. التدريب عملية إستراتيجية

"إن المنظور التقليدي في سياسات إدارة الموارد البشرية، لم يعد صالحا للتعامل مع المتغيرات الحالية، بل يجب التعامل مع المستقبل من خلال منظور استراتيجي، ما يتطلب تواجد إطارات تتميز بمجموعة من المواصفات تجعلها قادرة على التعامل مع هذا المستقبل بأسلوب التكامل وليس التعاون، وأن تكون مهياة لتعلم من الآخرين قبل تعليمهم. (النداوي، 2009، ص 437)"

وهذا ما يعكس فعلا النظرة المعاصرة لتدريب الموارد البشرية، وما يجعل منها هي الأخرى عملية إستراتيجية ضمن إستراتيجية كلية للمنظمة، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة، وهي تتكون في الحقيقة من جملة من البرامج المستمرة للتدريب والتنمية.

"إن مجرد لفظ كلمة الإستراتيجية يوحي إلى سياسة جني أهداف للمدى البعيد، وإذا تحول التدريب إلى إستراتيجية فيمكنك إذن تصور ما يمكن أن تؤول إليه الموارد البشرية من مستوى عالي من المعرفة والتخصص الوظيفي، وقدرة وفعالية هائلة على الاتصال، وإقامة علاقات عملية وإنسانية ما يضمن خلق مستويات الأداء المتميز. (النداوي، 2009، ص 213)"

## 3. التدريب منظومة متكاملة وشاملة

"يتصف التدريب بأنه كتلة متكاملة أساسها العلاقات التبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية النتائج التي تحققها المنظومة ككل (الكفاني، 2007، ص 165)،" خاصة بعدما اتجهت المنظمات الحديثة إلى تأسيس إدارات الموارد البشرية التي تعدت واجباتها ومهامها الطابع الروتيني إلى الخطورة في أنشطتها، كونها ترتبط ارتباطا وثيقا مع التخطيط، الجذب، الاختيار للموارد البشرية وتقديم برامج تأهيل الموظفين.

وبهذا يمثل التدريب الوجه الحديث للموارد البشرية، كونه يساعد على التكيف في المنظمة وتزويدها بالكفاءات لتحسين الأداء واستيعاب الأساليب الحديثة في العمل، وعلى الرغم من أن المنظمات تتفق أموالا طائلة بهذا الشأن، إلا أن هناك اطمئنان من قبل متخذي القرار، إذ يعتبرونه استثمارا خصباً ومجزيا طويل المدى بمرودات إيجابية تزيد في قدرة الأداء" (درة، 2008، ص 309) فما تتفقه اليوم ستجنه غدا.

أما فيما يخص شمولية التدريب والتي تأخذ وجهين، فأما عن الأول فيضم: جميع المستويات الإدارية من خلال تعليم أعضاء الفريق مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي وتبني روح التحدي والمسؤولية من جهة، ورفع مستوى مهارة المدراء التنفيذيين الذين يمثلون خط الالتماس الأول مع ما يحدث في البيئة، إذن سيؤدي

هذا إلى نجاح العمل في المنظمة حتما وأما عن الوجه الثاني فيعترف بضرورة شمولية التدريب لكافة التخصصات والوظائف في الإدارة ، مما يضمن التخصص الوظيفي وكذا التمكين، ورفع مهارات العمال.

#### 4. التدريب سبيل التعليم و التطوير الذاتي

لأجل دعم التوجه نحو التعليم و التطوير الذاتي للموارد البشرية" نجد اليوم المنظمات المعاصرة هي منظمات تعلم، خاصة إذا تعلق الأمر بمواردها البشرية وذلك بشكل دائم لكل ما هو مستحدث وحتى كيفية تطبيقها على أرض الواقع، إذ منظمة اليوم لا تنظر للتدريب كعملية ظرفية ومؤقتة وإنما مستمرة" (العقيلي، 2009، ص 442-446) وتعتبرها عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل والموارد مثل: قدرات المتعلم، رغبته، دافعيته للتعلم، ومدى اندماجه واشتراكاته في عملية التعلم، توافر واستخدام التقنيات السمعية والبصرية، المناخ النفسي العام، التسهيلات المادية المتوفرة، مدى حداثة وواقعية المادة المقدمة... والتي يجب أخذها بعين الاعتبار ليكون التعلم أكثر نجاعة (درة، 2008، ص 311)؛ فالعبرة اليوم لا تكمن بما لديك من أسرار وإنما في استعدادك للنمو والتعلم الحر وكذا الإفصاح عما لديك من خبرات ومعرفة للآخرين وبدون مقابل وهذا جوهر الأفكار العبقريّة للقرن الواحد والعشرين. (الطعاني، 2007، ص 91)"

#### 5. التدريب نشاط مخطط

يحتاج إلى عمليات ومراحل فرعية مترابطة بعضها ببعض، إذ نجاح أحدها أو فشله يعتمد ويؤثر على نجاح وفشل الأخرى، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقدير دقيق للاحتياجات التدريبية، باعتبارها مجموع الانحرافات بين الوظيفة وشاغلها وكذا استخدام الأساليب التدريبية العلمية و البرامج الزمنية وإدماج المشاركين في العملية التدريبية لإيجاد مناخ صحي يفضي إلى التعلم الفعال" (درة، 2008، ص 310) والذي يتم من خلال مراعاة مختلف الإمكانيات المالية (الميزانيات المخصصة للبرامج التدريبية)، والمادية (المساعدات والمعينات التعليمية التدريبية، التجهيز المكاني لقاعات التدريب) ومختلف الإمكانيات البشرية (أعضاء الجهاز التدريبي كمخططين للبرامج التدريبية، المدربين والمحاضرون، المتدربون).

#### 6. التدريب يتوافق مع رياح التغيير واحتياجاته

انطلاقاً من الفكرة : الثابت الوحيد في دنيا العولمة هو التغيير، كان لابد لإدارة الموارد البشرية أن تجاري هذه الظاهرة للاستفادة من إيجابياتها وتقادي سلبياتها، وأن تكون هي ذاتها إدارة تغيير، مما أوجب اعتماد جميع أساليب التجديد والتنوع للمهارات والأساليب، بالتركيز على مهارات العمل الجماعي وجعله عملاً مشتركاً ومتكاملاً؛ مما غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتتسجم مع التصميم الجديد من جهة، وتسهم هي الأخرى في تهيئة العاملين للتكيف والتأقلم مع الوضع الجديد بجميع متغيراته وجعله دائماً في وضع تأهب لجملة هذه المتغيرات الموجودة، والعمل جاهدة على تدريب مدراء الإدارات ورؤساء الأعضاء.

فلم يعد يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل شمل كافة المستويات الإدارية، فلم يعد من المديرين والرؤساء من يغلق الباب على نفسه و هذا النمط قد انتهى عهده وولى"



( العقيلي، 2009 ، ص 442) هذا ما أدى إلى خلق بناء تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة ومشاركة الجميع في النجاح.

## 7. التدريب نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي

"إن التكيف مع متطلبات الفكر والتقنية الحديثة، كان أهم المبادئ التي يعتمد عليها التدريب لتحقيق مجمل غاياته ، وخاصة بعدما كانت للتقنية الجديدة الأثر البارز في التحكم في الوقت و الجهد وكذا إرضاء جميع المطالب في دنيا الأعمال بكامل صورها، بما في ذلك كافة الطموحات والتحرر من القيود الثقيلة للأدوات القديمة والتي لطالما تأكد قصورها في تلبية الاحتياجات.

ومن هنا كان الأسلوب التدريبي ذلك المجهود الملائم لتنمية المهارات، وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي في ظرف تسوده العولمة ، من خلال مشاركة المعلومات والآراء بين المدربين والمتدربين. وفي هذا الصدد "كان للمساعدات الوضائية الدور الأساسي في توصيل المادة وتقريبها لذهن المتدرب، وعموما تعمل الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية على تحريك الأعضاء الحسية للمتدربين، وإدراك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها.

ومن بينها: السبورات الحائطية، العادية، البيضاء والممغنطة والورقية ،اللوحات الورقية، الخشبية والمعدنية التي يرسم عليها الأشكال، الفيديو، العاكس الخلفي ،المجسمات والكمبيوتر(الوليد، 2008، ص 182)" خاصة هذا الأخير الذي تطورت التقنيات فيه فيما يتعلق ببرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية دون مدربين؛ إذ يقوم المبرمج المختص ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يضم جملة من الأسئلة المتتالية والمتراصة فيما بينها ،ليجيب عنها المتدرب ،ولا يجوز الانتقال إلى السؤال الموالي دون الإجابة عما قبله بشكل صحيح"( العقيلي، 2009، ص468) ولعل أبرز ما يميز البرنامج التدريبي، استخدام الأدوات التدريبية الحديثة ، و التي تسمح بإعادة عرضها وتكرار ذلك ، واحتمال التقديم والتأخير وكذا تبطئة العرض أحيانا، وهي تتسم عموما بأنها طريقة منظمة، مشوقة وفعالة.

والجدير بالذكر أن كل برنامج له نوعية من المدربين تصلح معه ،وهي تتراوح بين التكتيف المعرفي والاتجاهي أو التركيز على الجانب المهاري.( زاهر، 2011، ص 183) "

## رابعا: الأداء و التدريب: علاقة أم حتمية

يعد التدريب "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية، المهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي، والأداء على المستوى المطلوب(الوليد، 2008، ص 171) "وهذا ما دعا بالكثير إلى الاعتقاد بأن تنمية الموارد البشرية ، تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، كأمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة، وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.( بارك ، ص276) "

لقد كان هذا الأمر سبب "ابتعاث العديد من المؤسسات موظفيها للقيام بدورات تدريبية بشكل منتظم كأسلوب تحديتي وتطويري لأدائهم(ميسرا، ترجمة حيدر محمد العمري، 2011، ص 128)" ؛ومن هنا يمكن القول أن التدريب يهدف إلى الاهتمام بأداء العاملين ،وتحقيق أهداف المنظمة في الآن ذاته، وما ينبغي كشرط أساس وجود نوع من التزاوج، والاندماج بين الغايات المسطرة وأسلوب الأداء المتبنى من قبل المنظمة باعتبار

أن التدريب عملية مدروسة تؤثر مباشرة على العوامل النفسية، والشخصية للعامل المتدرب من خلال سعيها لتعديل: الاتجاهات، إثراء المعارف والأسلوب المهاري لكل عامل، والتي بالضرورة تفرز ما يسمى بدعم الخبرة وبالتالي تحقيق الأداء الفعال و الناجح في نشاط أو عدة أنشطة حاضرا ومستقبلا. ( أبو زايد، 2008، ص 29 )

لقد ذكرنا فيما سبق أن للأداء علاقة مباشرة بالكفاءة والفعالية باعتبارهما ركيزتا الأداء، إذ يعد التدريب استثمار، يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح، والقيام بالأمر الصحيحة وبالشكل السليم لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو المعنى المطابق للفعالية؛ وهنا يمكن القول أن التدريب يسعى إلى تحقيق الفعالية و الكفاءة معا.

وللتدريب الأثر على أداء الفرد، نظرا للعلاقة الجلية بين مستوى الأداء والفرد بما يملكه من قدرة ورغبة في العمل، إذ يعد هذان العاملان المحرك الحق للتدريب، وسر نجاح المؤسسات في ترقية أداء أفرادها. وعموما يهدف التدريب إلى:

- \*"تلافي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة في الأداء الحالي للمنظمة.
- \*إكساب الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الجديدة لتمكينها من أداء أعمال حديثة في المستقبل.
- \*رفع مستوى المهارة للموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل. ( العقيلي ، 2009، ص 439 ) "
- \*"ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- \*توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته.
- \*إتاحة الفرصة للوقوف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني. ( بن زاهي، الشايب، 2004، ص 199 ) "

### المحور الثاني: صور أخرى لتأهيل الموارد البشرية والرقى بأدائها

لطالما كان التدريب إلى حد ما الأسلوب الأمثل، لترقية الأداء وذلك بغض النظر عن بعض المتغيرات، والعوامل التي صارت إلى جانب التدريب في الوقت الحالي الصورة الخفية للأداء، ومن بينها البيئة العامة للتنظيم وما يحويه من أهداف، هيكل، وكافة التطبيقات المستعملة فيه، وكذا النمط القيادي السائد، وخاصة بعدما ظهرت احتمالات وجود القدرات، والمهارات لدى الأفراد اللازمة للأداء، دون أن يكون الأداء ذاته على الوجه المطلوب، فهنا لا حاجة للتدريب وإنما إلى نواحي تنظيمية واجتماعية سلوكية لضمان أداء العمال بطريقة سليمة" ( البكري، 2001، ص 29) وتمكينهم من اتخاذ القرار.

### أولا: تمكين الموارد البشرية

"إن المؤسسات اليوم تعتمد إلى استخدام استراتيجيات إدارية مختلفة، وذلك لزيادة الأداء، ومن بين هذه الإستراتيجيات تفعيل الموارد البشرية وإشراك العاملين في الإدارة، وما يتبعها من عمليات اتخاذ القرار من خلال التمكين للموارد البشرية، فهو ليس بالخيار الواهي وكل مؤسسة استعملت التمكين ومهدت له، هي مؤسسة

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية

أدركت أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها وهي بحاجة إلى معلوماتهم ،خبراتهم ،مهاراتهم ،وجهدهم المشتركة من أجل تحقيق هذه الأهداف .

ولقد تم تبني هذا المفهوم مع بداية القرن العشرين، إذ اكتسب بعدا فكريا وتنظيميا هاما، نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، وذلك بغية التكيف مع الظروف واختصار الوقت واتخاذ القرار .

إذ يمكن القول أن تمكين الأفراد يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة كممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية وتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى، كلما أمكن ذلك" (قديد ، 2006 ، ص127)، "فصارت تقاس فاعلية المديرين بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة و الفعالية.( عطية ، 2003 ، ص 10 ) "

"لقد عرف **John case**:عملية التمكين بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ،ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأعمال بطريقتهم الخاصة .  
أما البعض فيرى أن التمكين: شعور نفسي في المقام الأول يستمد قوته وفعالته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة في مشاركة المعلومات واتخاذ القرار " وهو يهدف إلى:  
\*زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء والشعور بتحمل المسؤولية.

\*زيادة فرصة الإبداع والابتكار، وبالتالي زيادة الإنتاجية وذلك نتيجة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات .  
\*تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي، وتطوير خطط العمل والقدرة على المنافسة .  
وفي الحقيقة إن التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في الآن ذاته ،فهو بسيط في دعوة العاملين لأداء وظائفهم ،ومعقد من الناحية الواقعية فيما يخص تدريب العاملين"( قديد، 2006 ، ص 127-132) على التمكين؛ إذ لا يمكننا إنكار الدور الفاعل للتدريب بما يوفره من وقت، من خلال التحكم في عمليات الإشراف، وتقليل مسؤوليات القيادة والمراقبة.

إذن التمكين هو فلسفة إتاحة فرصة القيادة واتخاذ القرارات للمستويات الدنيا من الهيكل السلمي، وتخفيف المسؤوليات الإدارية على المستويات العليا.( قديد، 2006 ، ص 128-132) "  
"ويسهم في تحسين جودة المؤسسات التي ستنمتع بأداء عالي، وبضم موارد بشرية جادة ذات أداء راقى، تستغل كافة قدراتها وحماسها للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة، وكذا الجوانب الشخصية للعامل في الآن ذاته ، من خلال زيادة ثقة كل موظف نفسيا ووظيفيا على أدائه، فيشعر أنه جزء لا يتجزأ من الإدارة التي يعمل بها، لما له من وزن فيها ومسؤولية كبيرة يقوم بها.

## ثانيا: إعادة الهندسة

"إن التسيير الفعال للتغيير هو التحدي الحقيقي لكل منظمة في دنيا الأعمال الحديثة، إذ أضحت التكيف السريع والمستمر مع مستجدات المحيط، من الأمور المصيرية من جهة ومقياس لمرونة المؤسسة واستمرارها من جهة أخرى، بعدما أثبتت السرعة والعصرنة سيطرتها ووضعت كفاءات المدراء والمستخدمين

على المحك" (ثابتي، بن عبو، 2009، ص 53)، خاصة إذا تعلق الأمر بتطبيق واستخدام التكنولوجيا، إذ أصبحت المنظمات التي تعتمد على "المعالجات الإدارية التقليدية بلا جدوى في بيئة العولمة، وبحاجة فعلية إلى معالجات إدارية جذرية تحدث طفرات في الإنجاز" (طه، 2008، ص 167) وليس هذا فحسب، وإنما إلى جانب إعادة تصميم التنظيم لتسهيل استخدام التكنولوجيا، وتلقيها لكافة المستويات بالمؤسسة، ورفع مستوى أدائها بما يضمن الاستفادة القصوى من الخدمات، والنشاطات على مستوى المنظمة وتفاذي الإسراف وعدم الكفاءة في الأنشطة ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال إعادة هندسة التنظيم.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وكذا إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة، والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي. (بارك، ص 281) ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة للعمليات الإدارية "الهندرة" سنة 1990 على يد **Mikle Hammer** في مقاله التي نشرت في هارفرد بيزنس ريفيو "HBR"، والذي انتشر بسرعة مذهلة في الدول الغربية وهو يقرب بين كلمتين: الهندسة والإدارة معا.

وهي تمثل وسيلة إدارية تهتم بهيكل وتصميم العمليات الأساسية من جذورها، لإعادة بنائها سواء بهدف الإصلاح، وفي الغالب من أجل التطوير الجوهرية في أداء المؤسسات والتحكم في التكاليف وتحقيق الجودة العالية للمنتجات.

وبما أن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فهو يعني أن المتأثر المباشر بهذا هو العامل، عند اعتناقه لمثل هذه الفلسفة والتي تسببت في مشاعر القلق نظرا لتغير علاقات العمل، وأسلوب أدائه الذي سوف يزداد لأن أبرز ما تفرزه عملية إعادة الهندسة، هو التغيير أو الانتقال بين الوظائف على مستوى الإدارة الواحدة، وما ينجر عنه من تضاعف في المسؤوليات عند اتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام اليومية لكل عامل؛ بالإضافة إلى تقلص واضح في عدد المستويات الإدارية ورفع درجات التخصص الوظيفي لكل عامل.

وعلى الرغم من صعوبة التحكم في سلوك العاملين والتعامل مع الجانب العاطفي لهم في هذا الموقف، إلا أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية لاتخاذ القرارات والتعامل مع مسببات الصراع التنظيمي بغرض إكساب العاملين المهارات اللازمة وتحقيق ثمار إعادة الهندسة.

<http://www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite>, p 81)

### ثالثا: تجسيد الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

إن التجسيد الإلكتروني لوظائف إدارة الموارد البشرية، يسهم في تزويد إدارة المنظمة ككل بالحقائق، والمعلومات بفعالية وكفاءة عالية في الوقت، والمكان المناسبين؛ بمعنى أن المؤسسة تمارس أعمالها اليومية ولكن بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الإنترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء متميز.

وهنا تجدر الإشارة أن المؤسسات على ثلاث في تبنيها الأعمال الإلكترونية:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية

أ. مؤسسات مدعومة بالأعمال الإلكترونية: هي مؤسسات تسعى إلى بناء قدرات الأعمال الإلكترونية باستخدام شبكة الانترنت...بمعنى تحديث أساليبها دون المساس بالإستراتيجية الكلية للمنظمة.

ب. مؤسسات ممكنة بالأعمال الإلكترونية: فيها تمكن المؤسسة أفرادها القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية أكثر، بانتهاجها أسلوب الاتصال من خلال الروابط الالكترونية، ودعمهم بالمعلومات اللازمة إلا أنها لا تبيع من خلال موقعها...بمعنى اعتماد المؤسسة التكنولوجية كأساليب اتصال وبناء علاقات لا غير.

ج. مؤسسات الأعمال الإلكترونية الشاملة: وهي مؤسسات متواجدة بصورة كاملة عبر الإنترنت لتجري إدارتها بواسطتها...وهي تسمى بالمؤسسات الافتراضية، وهي معرضة لأرباح هائلة كما لخسائر القرصنة وغيرها.

#### رابعا: العمل عن بعد والتسيير الإلكتروني

يمكن القول عن التسيير الإلكتروني هو ذلك "العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها، وأعمالها وهي تهتم : بالإنتاج، الزبائن، التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا طبعا تبعا لطبيعة المؤسسة.( شادلي، 2010، ص 264 )"

وفي هذا الإطار "لم يعد يكف أن يكون المدير ملما بثقافة الحاسب الآلي، وإنما إلى جانب إدراك التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات، البرامج، شبكة الاتصالات، وكيفية التنسيق وإدماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملاءمة للتنظيم، (البكري، 2003، ص 35) " وهذا النوع من التسيير يعتمد أساسا على نظام آلية المكاتب القائم على تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام بغرض سرعة إنجاز الأعمال، ورفع الإنتاجية وكذا حفظ البيانات وتدفق الاتصالات، من خلال الفاكس ميلي، البريد الإلكتروني، المفكرة الإلكترونية، البريد الصوتي واجتماعات الفيديو الجماعية والاجتماع التلفزيوني، وكذا الناشر المكتبي... والجودة المستقاة من هذه المستندات والأساليب تساعد على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وفي هذا الخصوص صار النظام يتعامل بصورة أوتوماتيكية حيادية بمجرد توفر البيانات والمعلومات الكافية ما ينجر عنه تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وعموما يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموعة سياسات تسيير الموارد البشرية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة خاصة الانترنت.

وفي هذا الصدد "ظهر مفهوم جديد خلال السبعينات هو مفهوم المكتب الافتراضي، حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة" ( القرني، 2016، ص 104-118) وهذه الطريقة تهدف إلى التخفيض من التكاليف، وضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، و تبادل المعلومات مباشرة عن بعد والمتابعة المنسقة والمستديمة" (BARNI, 2003, p 53).

إذ يعد مشروعا مصمما خصيصا للجمع بين الأداء المتزايد ونمط الحياة المعزز، ويشترط لنجاح العمل عن بعد: ثقافة الإدارة عن بعد والتخطيط، كنتيجة حتمية للتحويلات التنظيمية بفضل تكنولوجيا المعلومات؛ وقد أجرى المركز الفرونكوفوني لمكننة المنظمات "سيرفيو" مسحا حول العمل عن بعد بالاستناد إلى مسألة التوفيق بين الأداء ونوعية الحياة حيث أكد على أنه يساهم في زيادة الإنتاج وخفض التكلفة إلى جانب إرضاء الموظف في الآن ذاته.( مرال توتليان، 2006، ص 51 )"

## خامسا: التوظيف الإلكتروني

لطالما كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات مستقل بذاته ويعمل منفردا عن غيره من الأقسام، إلا أنه في الأعوام الأخيرة قد بدأ التكامل بينه وبين مختلف أقسام ووظائف المؤسسات؛ وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ووظائفها مثل: التوظيف، إذ تزايد الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال الانترنت بنسبة تقارب التسعينات في المنظمات المعاصرة. عموما إن "التوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل و شفاف وفي وقت لا يعرقل السير الحسن للمؤسسة، ويؤدي بمقتضاه شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة؛ وهناك عدة مؤشرات تدل على مواطن النجاح وهي: مدة التوظيف، مدة شغل المنصب، شفافية الإجراءات..." (Chemla-lafay, p 42).

ولا يتم ذلك إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة، على عملية التوظيف داخل المؤسسات "للغضاء على الحواجز البيروقراطية، وإرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل، وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الانترنت، عملا بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول، ولزيادة التميز أي للمؤسسات فهي تستخدم نظم قائمة على الانترنت والإعلان للإسراع من عمليات التوظيف" (هوبنكنز، ماركهام، ترجمة العامر، 2006، ص 173) ؛ ويأخذ الإعلان في مثل هذه الحالة عدة صور: "الإعلان عن طريق المواقع الإلكترونية الجذابة، أو صفحات الويب وكذا الإعلان في الشرائط العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة (الصوت والصورة) .

ويكمن دور هذه الإعلانات في "إطلاع الأفراد بكافة المعلومات التفصيلية عن الشركة ،طبيعة أعمالها، استراتيجياتها، خدماتها من جهة و معلومات عن الوظيفة من حيث مواصفاتها، متطلباتها، الرواتب" من جهة أخرى(درة، 2008، ص 443) وهي مهمة جدا ومحفزة لاقتحام ميدان العمل في حالة توافقه مع الشروط أو الانصراف لغيره دون تضييع الوقت.

وعموما يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعددة منها:

\*يسرّ الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرتقبين.

\*تعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة.

\*استخلاص الطلبات عالية المهارات.

\*اتخاذ التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات والوضع الراهن، لتعديل النظام تبعا للحاجة.( توتليان، 2006،

ص 49) "

\*تدني التكاليف وشساعة مساحة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص.

\*توفير الحيادية وعدم التحيز.

\* تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمترشح، ما يسمح بالتقليل من عدد الوسطاء، والذين عادة ما يمثلون نفقات إضافية مقابل خدماتهم التي يقدمونها، في حين يقبل أي عامل، لا يملك منصبا محددًا أي أجر مقدم له، مقابل ساعات عمله لإرضاء الوكالة وإثبات مهارته بما تتناسب والمنصب الشاغر.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية

\*القضاء على الحواجز الجغرافية إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمتشرح بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات شبكات الانترنت.

### سادسا: التكوين والتعليم الإلكتروني

في مجتمع العولمة، وفي ظل المنافسة الشديدة، أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل، نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم، وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات.

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك بشكل ملحوظ (القرى، 2016، ص 121-125) " وصار وجود مركز" للتكوين الداخلي في أي مؤسسة نقطة مقارنة ودليل نجاعة النظام فيها، إذ تضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقطتين: من جهة التكوين للعاملين مما سمح لهم بالتكيف مع كل ما هو مستحدث، ويمنحهم القدرة على استخدامها دون صعوبة ودون المساس بشروط العمل؛ ومن جهة أخرى يجب أن يكون للمديرين الكفاية من التكوين والتي تأخذ بعين الاعتبار كل المؤشرات الاجتماعية عند تبني نظام جديد، وعموما لقد عرف هذا التدريب النور بظهور صعوبات التوظيف الناتجة عن السرعة في تغطية العجز في اليد العاملة، ونقص المترشحين فيما يخص التكوين في ميدان الإعلام الآلي. (Chemla-lafay, Opcite, p 46 "

"إن للتكوين الإلكتروني عدة مرادفات منها : التعلم الإلكتروني، التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي، و التدريب الإلكتروني.

ونظرا لما يبديه هذا النوع من التعليم من فوائد على المستوى العالمي، خصص في القمة العالمية لمجتمع المعلومات لسنة 2003، محور حوله وجاء فيه أنه يعد مركز تقدم البشرية، ومصدر رفايتها كما حفز على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراحل التعليم و التدريب للمورد البشري، وفي نفس السياق أبرز بيل جيتس المدير العام لشركة مايكروسوفت دور الانترنت في التعليم كونها تساهم في:

\*رفع المقاييس التعليمية لكل فرد.

\*ظهور طرق جديدة للتدريس.

\*توسيع دائرة الاختيار نتيجة شدة التنوع.

وانطلاقا من مثل هذه الحقائق يمكن القول: أن التكوين الإلكتروني ما هو في الحقيقة إلا تكوين قائم على شبكة الحاسب الآلي، إذ يتلقى المتعلم مجموعة المواد، والبرامج المدرجة عبر مواقع محددة لمؤسسات تعليمية معينة، إذ تستفيد هذه الأخيرة من التغذية الراجعة، سواء للتحسين والتطوير أو التغيير تماما حسب الظروف. (حريزي، 2017، ص 89) "

وتعرفه **Cisco Systems**: أيضا على أنه عملية التكوين والتدريب باستخدام شبكة الانترنت، و يشترط وجود مختصين في هذا المجال، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى الدرجة المطلوبة من التطوير والتنمية، ويمنح فرصة التعلم الفردي من خلال جهازه المعلوماتي عبر الانترنت أو الانترنت بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة. (القرى، 2016، ص 125) "

إذ يكمن مفتاح الكفاءة في فن الترابط والقدرة على إقامة العلاقات عن طريق التكنولوجيا عن بعد، والتي تركز على المحتوى أكثر من الأداة، ولا تظهر مثل هذه الخصائص إلا في التكوين عن بعد والذي يسهم في اندماج المجتمع فيما بينه عن طريق الانترنت المفتوح على الخارج" (Philippe Gil, 2003 , p 180)

ونظرا لما يتميز به التكوين والتعلم عن بعد من: ملاءمة بين كل من المحاضر والطالب، المرونة، التأثير والفاعلية، الخيارات المتعددة في توصيل المادة الدراسية، التفاعل بين الطالب والمحاضر أو المدرب وكذا المساواة" (حريزي ، 2017 ، ص 91) ؛ فهو يوفر عدة فوائد منها:

\* (القرى، 2016، ص 127) التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الموظفين.

\* يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى العملية التكوينية، و الهدف منها جعله أكثر تماثلا وموحدا في جميع أنحاء العالم.

\* جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المؤسسة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترقية والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.

\* الزيادة من فعالية العملية التكوينية حيث تسمح:

التكون خلال ساعات العمل.

إلغاء عامل الزمن بمتابعة الدروس في أي وقت.

التوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت. (القرى، 2016، ص 127) "

\* إمكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب بما يتوافق مع أهداف الشركة.

\* يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة مع التدريب التقليدي؛ كونه مشروع جديد يتوجب فيه التناغم في الإجراءات والتحفيز للموظفين. (توتليان، المرجع السابق، ص 50) "

\* تكامل الوسائط في البنية التحتية لنظام التعلم الإلكتروني وسهولة تحديث مواد التعلم وتجاوز احتمالات الضياع.

## خاتمة

نحن نعيش في القرن الحادي والعشرين، محاطين بأنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تمثل طفرة الحياة ومعجزتها في استمرار المنظمات أو زوالها. وقد ساهمت هذه الأخيرة في انتشار العديد من المفاهيم كالاقتراضية، الرقمية، عن بعد، ومن يعتقد أنها مجرد هلوسات فهو حتما جزء من عالم قد مضى وقته.

إن التمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد اكتسابها رهان وسلاح استراتيجي، لتحقيق الأداء المتميز واتخاذ القرارات الرشيدة، في أي منظمة مهما كانت طبيعتها، كونها تحقق أي تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكرة العصرية وتغدي فكرة الروتينية لدى الموارد البشرية، لتصبح أكثر تأقلا وأحسن مهارة عن ذي قبل، بفضل التدريب طبعا الذي تغيرت فلسفته في عصرنا هذا، أو بفضل الإجراءات المختلفة



التي تقوم بها المؤسسات طوعا أو كرها مجازاة للعولمة وتحقيقا للميزة التنافسية سواء على مستوى تنظيمها ،عمالها أو وظائفها: التوظيف، التسيير، التكوين والمقرونة دائما بمصطلح عن بعد. ولا يمكن قياس درجة النجاح عند امتلاك الثقافة الإلكترونية وتجسيدها على مستوى الوظائف في المؤسسات بواسطة النتائج ولا حتى بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال نفسها، لأن مثل هذه الحقائق بحاجة إلى براهين على نفس مستواها.

## قائمة المراجع:

### أولا: المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو جميل أحمد، (10 مارس 2004)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية حول أداء الموارد البشرية، جامعة ورقلة.
- 2- القرني عبد الرحمان ، (2015/2016)، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية رسالة دكتوراه العلوم تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 3- الخزامي عبد الحكيم، (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الرياض.
- 4- السلمي على، (1998)، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار الرقباء.
- 5- الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال .
- 6- الطعاني حسن أحمد ،(2007)، التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ،الأردن.
- 7- العقيلي عمر وصفي، (2009)، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 8- الفارس سليمان، (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.
- 9- الكلالدة طاهر محمود، (2019)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،..
- 10- الندوي عبد العزيز بدر، (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية. نظرة إستراتيجية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 11- الكفاني محمد جمال ،(2007)، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة .
- 12- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف.
- 13- باري كشواي،(2006)، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2،.
- 14- برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامر، (2006)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ،مصر .

- 15- أبو زايد بسمة أحمد إبراهيم ، (2008)، واقع إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قطاع غزة.
- 16- الوليد بشار يزيد، (2008)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن.
- 17- بن شمسة آمال، مقارنة بين تكوين الكفاءات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص :ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة عنابة.
- 18- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، (2004) ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة إستراتيجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.
- 19- بوجعادة الياس، (2006/2005)، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955.
- 20- ثابتي الحبيب، بن عبو ، (2009)، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الثقافية، الازارطة .
- 21- جيلح الصالح، (2005-2004)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، دراسة حالة: مجمع صيدال، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر .
- 22- حريزي فاروق ، (2017)، دور التكنولوجيات الحديثة في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف،.
- 23- درة عبد الباري إبراهيم ، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- راوية حسن ، (2001)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 25- زاهر عبد الرحيم، (2011)، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن.
- 26- شادلي شوقي، (2010/2009)، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 07 .
- 27- شامي صليحة، (2010-2009)، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص تسيير منظمات ،جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- 28- طه طارق، إدارة التسويق، منشأة المعارف، القاهرة، مصر، ط 1، 2008.
- 29- عطية حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 30- عبد الوهاب علي محمد، (1984)، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 31- عريوة محاد، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2016/15.
- 32- عطية العربي، (2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10.
- 33- قديد فوزية، (2006)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزائر .

- 34- مشعلي بلال، (2010-2011)، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 35- ميسرا، ترجمة حيدر محمد العمري، (2011)، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن .
- 36- مرال توتليان، (2006)، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان.
- 37- محمد رمضان فدوى، (2009)، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال.
- 38- محمد البكري سونيا، إبراهيم سلطان، (2001)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية.
- 39- محمد البكري سونيا، (2003)، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 40- ولد سيدن باباه، (2009-2010)، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:**

41- Armstrong MICHAEL, Performance management: key strategies and practical guidelines, Thomson shore inc, 3 rd edition, United states.

42-BARNI Myriam , (2003) manager une équipe à distance, Edition d'organisation, Paris.

43- Chemla Annie,( 2008) , performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse, étude préparatoire, département recherche, études, veille-IGPDE, France.

44-Philippe Gil , (2003) ,E-formation ,Dunod , 2ème édition, paris,.

45-<http://www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite>le15/05/2019 à 13:56