

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الإقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

فعالية تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء مؤسسة إقتصادية في ظل جائحة
كورونا

دراسة حالة بديرية الصيانة بالأغواط DML

تحت إشراف:

د. عبد العالي بشير

من إعداد الطالبة:

- قريمط بشرى

- جقبديل حنان

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر "أ"	- أ.د. بن دحان إلياس
مشرفاً و مقرراً	أستاذ محاضر "أ"	- أ.د. عبد العالي بشير
مُمتحنًا	أستاذ محاضر "ب"	- أ.د. محجوبي حمزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
1438

الشكر و التقدير

الحمد لله حمدا طيبا كثيرا مبارك فيه فهو الأحق بالحق ،

وتوقفا عند قول رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) نشكر الوالدين الكريمين اللذين كانوا السند الأول طيلة المشوار الدراسي المكلل بالدعوات .

الشكر الجزيل للأستاذ المشرف على إنجاز هذا العمل الدكتور بشير عبد العالي على دعمه لنا نتمنى له كل التوفيق

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعاء ونخص بذلك كل أساتذة و عمال كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

خير الأمتان و جزيل الشكر لكل أستاذ صادفناه طيلة المشوار الدراسي وكان سببا لتعليمنا حرفا في هذه الدنيا .

وفي الأخير نتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا إلى سواء السبيل و أن نحقق هدفنا النبيل .

بشرى ، حنان

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
قال تعالى وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي
صَغِيرًا ﴿٢٤﴾ [الإسراء: 24]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الذي أنعم عليا بإتمام هذا البحث بتوفيق من الله
و رضا أمي المكمل بالدعوات ،

فيهذا العمل المتواضع أهدي ثمرة نجاحي الى التي كانت شمعة تنير حياتي ، الى من
حملتني وهنا على وهن ووضعتني وهنا على وهن - الى التي يعجز المرئ عن رد
جميلها ، الى أمي الحبيبة .

الى خالتي وأمي الثانية صاحبة القلب الطيب حفظها الله لي .

إلى صديقة العمر ورفيقة الدرب نائلة طالبي انار الله دربها وسدد خطاها .

إلى مشاركتي في عناء العمل صديقتي حنان جقيدل .

الى صديقي في مشواري العملي بشير تجاني جزيل الشكر و الإمتنان على وقوفه و
دعمه المستمر لي .

الى أستاذي المشرف على عملي هذا الدكتور بشير عبد العالي كل شكر على دعمه
المعنوي لنا .

جزيل الشكر لطاقم كلية العلوم الإقتصادية و التجارية من عمال و أساتذة ولكل من
دعمني في مشواري الدراسي من قريب أو بعيد .

بشري

الإهداء

ثم إن بعد طول الصبر و العناء و قفني ربي إلى هذا العطاء ولم يبق لي سوى الحق في الإهداء .

أولا لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده .

أما بعد

بتخرجي البهيج أكون قد قطفت تلك الثمرة التي كنت قد غرست شجرتها في دراستي ، فأهدي ثمرت نجاحي إلى ذراعي الذي به إحتमित و في الحياة به إقتديت ، الذي شق لي بحر العلم إلى من إحترفت شموعه ليضيء دربي ركيذة عمري و مصدر أمانني ، أبي الحبيب .

إلى ذلك الصدر الذي لا يخلو من الحب إلى التي بحنانها إرتويت و بنورها إهتديت و لحقها ماوفيت يجف قلبي ولا يكتمل ثنائي لك أمي الحبيبة .

إلى روح فقيدي الغالي رحمة الله عليه صاحب الذكرى الطيب طابت المجالس بذكراه .

إلى إخوتي الكرام و الكتاكيت الصغار وبالأخص توأمي وئام حبيبة القلب و مهجة الروح ، إلى رفيق عمري وحيدي عيسى وفقه الله و سدد خطاه .

إلى من وقف معي بأسوء ظروف في إلى من يؤنسني في حزني و يشاركني فرحي شريك حياتي حفظه الله و سدد خطاه .

إلى صديقات العمر أصحاب الذكريات الجميلة ، ألى مشاركتي في عناء و تعب البحث هذا صديقتي بشرى قرميط .

إلى طاقم كلية العلوم الإقتصادية و التجارية بالأغواط و أخص بالذكر أستاذتي الفاضلة التي كانت بمثابة الام و الأخت هاجر بوعكاز .

إلى كل عائلتي الكريمة و من له مكان بقلبي ولم تسعه مذكرتي شكرا و ألف شكر .

حنان

ملخص الدراسة

إن دراستنا هذه قصدها الوصول إلى معرفة مدى فعالية إستخدام تكنولوجيا المعلومات و لإتصال وتجسيدها على أرض الواقع من خلال دراسة حالة بمديرية الصيانة –الأغواط- بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،حيث ركزت هذه الدراسة على إنشاء مقابلة دعمت بمجموعة من الأسئلة عرضت على رئيس المصلحة لمعرفة مدى إعتمادها على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في سيرورة العمل خاصة في ظل جائحة كورونا .

وبعد تحليل نتائج المقابلة و عرض نتائجها تبين لنا :

✓ حرص مديرية الصيانة بالأغواط على إستعمال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال لدى الأفراد .

✓ لمديرية الصيانة بالأغواط نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات و التطلعات في تعميق الطابع الإلكتروني على مستوى جميع إدارتها .

✓ كانت تكنولوجيا المعلومات مفيدة في ظل جائحة كورونا حيث أن أغلب أعمال المؤسسة تمت عن طريق الإجتماعات عن بعد .

الكلمات مفتاحية : تحسين الأداء ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، تقييم الأداء ، الأداء .

Résumé de l'étude

Cette étude a pour but d'atteindre la connaissance de l'efficacité de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et son incarnation sur le terrain à travers une étude de cas à la Direction de la Maintenance – Laghouat – basée sur la méthode analytique descriptive, où cette étude a porté sur la établissement d'un entretien étayé par une série de questions présentées au responsable de l'intérêt pour connaître l'étendue de sa dépendance aux technologies de l'information et de la

.communication dans le processus de travail, notamment à la lumière de la pandémie de Corona

: Après avoir analysé les résultats de l'entretien et présenté ses résultats, il nous est apparu clairement

La Direction de la Maintenance à Laghouat est soucieuse de l'utilisation optimale des technologies

.de l'information et de la communication pour les particuliers

La Direction de la Maintenance à Laghouat a une vision d'avenir qui porte en elle un certain

nombre de défis et d'aspirations dans l'approfondissement du caractère électronique au niveau de toute .son administration

La technologie de l'information a été utile à la lumière de la pandémie de Corona, car la plupart

.des travaux de la fondation ont été effectués par le biais de réunions à distance

Mots clés : amélioration de la performance, technologies de l'information et de la communication,

.évaluation de la performance, performance

فہرس

المحتویات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الاول : الاطار العام لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء المؤسسة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال
2	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مكوناتها
5	المطلب الثاني : اهمية و خصائص تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
6	المطلب الثالث: فوائد و مزايا تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
9	المطلب الرابع : الأثار الإيجابية و السلبية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال
11	المبحث الثاني : الأداء في المؤسسة
11	المطلب الاول : مفهوم الأداء
13	المطلب الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة و القائمون عليه
18	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء
28	المطلب الرابع : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء المؤسسة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية الصيانة بالاعواط DML	
36	تمهيد
37	المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة
37	المطلب الأول : تقديم شركة سوناطراك و مهامها
39	المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالأعواط و تنظيمها
54	المبحث الثاني : اجراء مقابلة مع رئيس المصلحة
54	المطلب الأول : واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة
55	المطلب الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في ظل جائحة كورونا

56	المبحث الثالث : تحليل المقابلة و عرض نتائجها
56	المطلب الاول : تحليل المقابلة
57	المطلب الثاني : النتائج المستخلصة من المقابلة
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

والملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مستويات تقييم الأداء	01
28	العلاقة بين المؤسسة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	02
40	تموضع مديرية الصيانة لسونطراك الأغواط	03
52	الهيكل التنظيم لمديرية الصيانة الاغواط	04
53	دائرة نسبية توضح عدد العمال لمديرية الصيانة الأغواط	05

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين الكفاءة و الفعالية	01

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي في مديرية الصيانة الأغواط
02	تموضع مديرية الصيانة في الأغواط
03	الإتصال الداخلي في مديرية الصيانة بالأغواط

مقدمة

يلعب التطور التكنولوجي دورا في حياة البشر ومستقبل الأمم وقد امتدت آثارها هذا تحول إلى كافة مناحي الحياة حيث شهد العقدان الأخير ان أسرع و أعمق تحول في تاريخ البشرية ، هذا التحول الذي نجم عن حصاد علمي تكنولوجي معرفي هائل جسده تلك الطفرات المتوالية التي شهدتها حقل و اللإتصال و المعلومات وفي مقدمتها ثورة الأنترنت ،ثم ثورة الوسائط العلمية المعلوماتية وهما الذروتان الثانية و الثالثة في مسيرة الثورة المعلوماتية بعد الأولى المتمثلة في ظهور الحاسب الألي ،فهذه الثورة التي ورثها القرن الجديد تتصاعد في وتيرة إنجازاتها منذ بداية تسعينات القرن

حيث زاح ستار العولمة الذي نعيشه على ولادة مشهد عالمي جديد يتمثل في تطوير و إنتاج النظام المعرفي و بإختيار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال المحرك الأساسي وصانع القرار الأول و الأخير كان لا بد من الدول من تمهيد ترتيبها لإستقبال بذور هذه العولمة و الإستفادة منها .

وهو حال كل مؤسسة حيث أصبحت شغلها الشاغل بإعتبارها نقطة قوة و التميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية اذ صار لا بد لها التشرب من آثار العولمة وتحديث أنظمتها بإستخدام تكنولوجيا الجديدة كأداة لتحسين القدرات الإدارية كتبسيط وتسهيل الإجراءات و كذلك تطوير الاداء البشري ، كون البشرية صارت أسيرة الواقع الافتراضي ، حسب رأي الفيلسوف هيلاري بوتنام الذي صرح إن الواقع عبارة عن دماغ متصل عن طريق كابل بجهاز كمبيوتر يرسل كل مشاعر و أحاسيس جسد المادي" بحيث لا يمكن لهذا الكائن تخيل أو وصف حالته خارج ذلك الواقع الافتراضي داخل عالمه الرقمي ، و تتضمن فكرة فصل المخ عن الجسم وربطه بعالم إفتراضي في حدود تتضمن المحافظة على حيويته دون إدراكه لذلك وهما ملاذ لكل مؤسسة تسعى الى ضمان بقائها من خلال العمل على تطوير و إستثمار كفاءتها البشرية ، و إتاحة تحكمها في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كحتمية لابد منها وضرورة تنمية و تثمين القدرات و الكفاءات البشرية .

وإستنادا على الفكرة من حاز على المعلومة حلو على القوة بإعتبارها ذلك العصب الرئيسي في كافة الأعمال الإدارية على مستوى المنظمات ومصدر كل القرارات في المؤسسة مهما كانت طبيعتها ، ناهيك عن تنظيمها بكل شفافية وكذا معالجتها و القيام بكافة الحسابات

ومراقبتها بصورة آلية تتجاوب مع مستجدات العصر و خاصة بعدما اتضح أن إقتصاد المعرفة هو النمط الإقتصادي المتطور الذي يبرمج كافة أعماله ضمن مخطط معلوماتي أهم مكوناته الشبكات و الأنترنيت و استغلالها في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي مرتكزا بقوة على الإبداع ، المعرفة و التطور التكنولوجي .

طرح الإشكالية :

و إستنادا لما تقدم نوضح الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

- مامدى فعالية تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء مؤسسة إقتصادية وللإجابة على التساؤل يمكن تبسيطه من خلال طرح عدة أسئلة فرعية تتمثل في
- مامدى أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة
- ماهو دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة
- ماهي الآثار التي تترتب على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة

الفرضيات :

- كلما زادت حاجة إستغلال المؤسسات للتكنولوجيا المعلومات كلما زادت إستمرارية المؤسسة .
- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تساهم في رفع مستوى الأداء .
- يترتب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال عدة ايجابية منها و السلبية .

أسباب إختيار الموضوع :

- الميل للموضوع بالدرجة الأولى ورغبة في التخصص في هذا الإتجاه مستقبلا
- الرغبة في معرفة مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء المؤسسة .

أهداف الدراسة :

- يهدف هذا البحث لمجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
- التعريف بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال وبيان مكانتها في المؤسسة الاقتصادية .
- إعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- إقتراح العديد من التوصيات اللازمة لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية .
- تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات و الأتصال على الأداء في المؤسسة الجزائرية مديرية الصيانة بالأغواط DML

أهمية الدراسة :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال :
- الأهتمام الكبير بالدور الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء في المؤسسة بأعتبارها محدد أساسي لنجاح أو فشل أي مؤسسة .
- إهتمت هذه الدراسة بالكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة الاقتصادية .
- يتطلع البحث إلى إبراز العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاداء في المؤسسة

حدود الدراسة :

- البعد الزمني :تزامن إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الدراسية 2021/2022.
- البعد المكاني :إقتصرت هذه الدراسة في الجانب التطبيقي بإختيار دراسة حالة على مديرية الصيانة بالأغواط DML التابعة لشركة سوناتراك بإعتبارها أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني و التي تتبنى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
- البعد البشري :إقتصرت هذه الدراسة في الجانب التطبيقي على طرح مجموعة من الأسئلة على رئيس المصلحة بالمقابل الإجابة عنها و الخروج بجملة من الإستنتاجات

منهج الدراسة :

يهدف الإجابة على الإشكالية البحث و مدى صحة الفرضيات تم الأعتقاد في الجزء النظري على النهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري و فهم مكوناته ، بينما تم الإعتقاد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط النظرية على واقع المؤسسات الإقتصادية بحيث تم إجراء مقابلة مع رئيس المصلحة إدارة الموارد البشرية قصد معرفة مدى تطبيق و إسهام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسة .

صعوبات البحث :

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة في :

- وجود بعض العراقيل أثناء القيام بالبحث عن معلومات في المؤسسة محل الدراسة .
- تشعب المواضيع وعمقها مما جعل الباحثان أمام كم هائل من المعلومات إختاراً منها ما رأتا أنه يفي بمتطلبات البحث .

هيكل الدراسة :

إنطلاقاً من طبيعة الموضوع و الأهداف المتعلقة به ومن أجل الإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث إلى فصلين بعد المقدمة ،فصل يتضمن الجانب النظري للدراسة و فصل يتضمن العمل الميداني للبحث كما يلي

✓ الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

✓ الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية الصيانة بالأغواط DML

دراسات سابقة :

1- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال_في تفعيل وظيفة تدريب الموارد البشرية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية من إعداد الطالبتين شطة هدى ، بوزكري مريم ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط 2016/2017.
تناول الباحثان من خلال هذه الدراسة فصلين ، فصل يتضمن دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تفعيل تدريب إدارة الموارد البشرية و الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة بولاية الأغواط بمديرية الإدارة المحلية

توصل الطالبتان خلال هذا البحث أن المؤسسة تسعى من خلال البحث الإلكتروني لتهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، تحقق عائد مجزي على المال المستثمر فإنه يوجد تحت التصرف الإدارة خمس أدوات ووسائل للتوجيه التعرف نحو أهدافها هي التخطيط ، التنظيم ، تفويض السلطة ، إعداد ووضع السياسات ، الإجراءات و القواعد الخاصة بالعمل ، تطوير نوعية الموارد البشرية و مهارتها بالشكل الذي يتطابق مع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

2-استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم ، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع من إعداد الطالب آدم رحمون كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الأغواط 2015_2016.

تناول الباحث من خلال هذه الدراسة خمسة فصول وهي الإطار المنهجي للدراسة، العملية الاتصالية ماهيتها ونظريتها في المؤسسة، الأداء في المؤسسة، علاقة تكنولوجيا الاتصال بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الخطوات المنهجية للدراسة وعرض بياناتها وتحليلها.

توصل الطالب من خلال هذا البحث إلى محاولة الكشف عن الواقع الفعلي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية من إعداد الطالبين ابراهيم خلاص ، عبد النور توات كلية العلوم الاقتصادية الأغواط 2017-2018.

تتاول الباحثان من خلال البحث فصلين الفصل الأول يتضمن أساسيات التكنولوجيا المعلومات والاتصال و أداء الموارد البشرية والفصل الثاني يتضمن دراسة حالة يهدف هذا البحث إلى تحديد الأثر الذي تضعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة والكشف عن فروقات في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء وفقا لمتغيرات الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية. -3- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية تخصص إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات من إعداد الطالبتين فاطمة جنيدي، نجاه بن شتوح كلية الاقتصاد الأغواط 2016 - 2017.

الفصل الأول

الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات

و الإتصال

تمهيد

لا يمكننا معرفة ماسيحدث في المستقبل ،ما جعل كل مؤسسة تسعى لتلقي أفرادها و تمكينهم من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في ظل ما تمتلكه المعلومة من أهمية في العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الإستغناء عنها في المؤسسة الإقتصادية ،كما يلعب الإتصال دورا هاما بضمانه تدفق المعلومات ما يؤمن تكامل بين الوظائف الإدارية في المؤسسة بهذا تكون تكنولوجيا المعلومات و الإتصال قد ساعدت في بناء أنظمة مساعدة لإتخاذ القرارات المناسبة و السريعة المبنية على الحقائق و المعلومات و لتحسين أداء المؤسسة و استمراريتها و جب القيام بالعديد من الخطوات بالاستعانة بهذه التكنولوجيا ،حيث تعتبر ميزة الإقتصاد الحالي ،و المعلومات أصبحت مورد إستراتيجي تسعى كل المؤسسات لإتلاكه خاصة الرغبة في التفوق و المنافسة ، ما جعل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لها الأثر الكبير على الأداء في المؤسسة الإقتصادية من مختلف الجوانب خاصة الجانب المالي فالأداء يرتكز على ما تحققه المؤسسة من ربحية و قدرة المورد البشري على تحقيق الأهداف ،فالرفع من مستوى الأداء يكون بالاستجابة للفرص و التهديدات البيئية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

ومن هذه المقدمة تم تقسيم الفصل الى مبحثين يتضمن كل منهما :

➤ المبحث الأول :ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

➤ المبحث الثاني :الأداء في المؤسسة .

المبحث الأول: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم العامة حول تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وكذا أنواعها و مكوناتها وبعض الوظائف .

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال و مكوناتها ووظائفها :

أولاً:تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

مرت على هذه التكنولوجيا عدة تسميات ،فقد وصفت في أول ظهور لها على انها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الإتصال (NTIC) ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات و الإتصال (TIC) نظرا لزوال الحداثة عنها بعد ظهورها من منتصف السبعينات للقرن العشرين من خلال تسويق أول حاسوب عرف بإسم ALTAIR. ثم بداية إستعمال الأنترنت في التسعينات من نفس القرن وقد ظهرت مؤخرا بعض الأدبيات يستخدم مؤلفوها التسمية المختصرة تكنولوجيا المعلومات¹.

- **تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :**تعني تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اندماج ثلاثي الاطراف بين الاتصالات عن بعد بالمعلوماتية والالكترونيات الدقيقة يتضمن مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من خلال هذا التعريف ثلاث عناصر تتمثل في : الاتصالات عن بعد و المعلوماتية و الالكترونيات الدقيقة هذه العناصر تشكل مجموعة الانظمة و البرمجيات و التجهيزات الحاسوبية المختلفة و المستخدمة في ادارة المعلومات من معالجة رقمية للمعلومات و تخزينها و ارسالها و استثمارها².
- **تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات :** و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات و نقلها و تتزايد اهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير ، الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات³.

¹-Janod Vèronique ,L'Impacte des innovations technologiques et organisationnelles sur les performances des entreprises :une èvaluation non paramètriques , 2004,P2.Adresse Internet://atom.univ-paris 1.fr/documents/janod_ATOM .pdf .

² - سعد غالب ياسين، " اساسيات نظم المعلومات ادارية و تكنولوجيا المعلومات " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، طبعة الاولى ، الاردن ، 2008 ، ص 20.

³ - جمال ابو شنب ، " العلم و التكنولوجيا و المجتمع من البداية الى الان ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1990 ، ص 28.

- **تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :** مختلف انواع الاكتشافات و المنتجات و الاختراعات التي تآثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب و الاتصالات الحديثة التي تتعامل مع شتى انواع المعلومات من حيث جمعها ، تحليلها ، تنظيمها ، تخزينها و استرجاعها في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة و المتاحة .¹
- **تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :** مجموعة التكنولوجيا المترابطة و المتصلة فيما بينها ، ترتكز عادة على الحاسوب ولها قدرة هائلة على رقمنة ، معالجة ، تناول و تحويل المعطيات بكميات غير محدودة و بطرق متنوعة .²
- ومن خلال هذه التعاريف المذكورة نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
- **ثانيا :مكونات تكنولوجيا الإعلام و الإتصال :**
- يجتمع معظم الباحثين مثل James ,O . Brin أن لها خمس مكونات اساسية هي :
- المكونات المادية (الأجهزة) و المكونات الغير مادية (البرمجيات و شبكات الإتصال)، دقة البيانات ، المستخدمين .³
- و للوصول الى مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، سنحاول هنا إيجاد النقاط المشتركة و اضافة بعض العناصر و بهذا يمكننا القول ان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كيان يتكون من :⁴
- **الاجهزة (Hardware) :** وتعرف على أنها الجزء المادي لتكنولوجيا المعلومات المتمثل بالحواسيب و الاجهزة الملحقة بها لتنفيذ المهام المطلوبة .
- **البرمجيات (Software) :** هي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسب من تعليمات و اجراءات و برامج و انظمة التشغيل ولغات برمجة و تقوم هذه البرمجيات

¹ - جمال لعامرة ، مالك علاوي ، اثر استخدام تكنولوجيا الاعلام و الاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول : اثر الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007 ، ص 2.

² - Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l' information et de la communication ,cas de l'Office national Des Aéroports , mastère en management des services publics , maroc , 2003 , p37.

³ - ندى اسماعيل الجبوري ، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، 2009، ص

⁴ -James A ,O' Brine Management Information system ,managing information Technology in the Internet worked Enterprise , 1999,p190.

بعدة وظائف اساسية اهمها إدارة عمليات الحاسوب و استرجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال .

- **الشبكات (Networks):** وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب تنظم معا و ترتبط

بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدمها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وتستخدم هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل : توفير الاتصال بين الاشخاص و الوصول للمعلومات عن بعد و التجارة الالكترونية و تخفيض المصروفات ومشاركة الموارد وغيرها ، و هناك عدة انواع من الشبكات منها ¹.

أ- **الشبكات المحلية (Local Area Networks (LAN)** : يستخدم هذا النوع من

الشبكات لربط اجهزة الحاسب و ملحقاتها ضمن مبنى واحد او مكتب واحد باستخدام ما يسمى بال خادم (client- serveur).

ب- **شبكة المنطقة (Métropolitain Aera Network (MAN)** : تستخدم مثل هذه

الشبكات لتغطية مجموعة مباني او مدينة بأكملها و قد تتكون من مجموعة من الشبكات المحلية و تستخدم عادة كابلات الالياف الضوئية لربط محاور هذه الشبكة .

ت- **الشبكات الواسعة (Wide Area Networks (WAN)** : وتستخدم هذه الشبكات

لتغطية منطقة جغرافية واسعة وقد تشمل الدول و القارات بحيث تمكن المستخدمين من تبادل المعلومات و الاتصال دوليا .

ث- **الانترنت (Internet)** : تمثل شبكة الانترنت لشبكات الحاسب و التي تنتشر في معظم

انحاء العالم وهي كلمة مشتقة من (Inter National Network) وهذه الشبكة تعتبر

اكبر اداة للاتصال و المعلوماتية و تقدم هذه الشبكة المعلومات في كل او معظم الانشطة المختلفة .

ج- **قواعد البيانات (Data Base)** : و هي مجموعة من البيانات تجمع بينها علاقات

منطقية يسهل تخزينها و استرجاعها بغرض استخدامها او تعديلها او الاضافة عليها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل المستخدمين عند الحاجة ، و يؤدي استخدام قواعد البيانات الى تحقيق مجموعة من المزايا مثل عدم تكرار البيانات وزيادة امكانيات اقتسام

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 190.

البيانات و تحقيق رقابة اكثر فاعلية و المحافظة على ثبات و تناسق البيانات و توحيد المعايير المتعلقة بالبيانات .¹

- لقد جمع كل من " Kenneth laudon " ، " Jane laudon " بين مفهوم و مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل التغيرات الجديدة ، و العالم الرقمي في قولهما :
- تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من ادوات التسيير المستخدمة و التي تتكون من خمسة مكونات :²
- العتاد المعلوماتي .
- البرمجيات .
- تكنولوجيا التخزين .
- تكنولوجيا الاتصال .
- الشبكات .

المطلب الثاني : اهمية و خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

اولا: اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

يعيش العالم ثورة معلوماتية و تكنولوجية غيرت طرق وأسلوب التفكير لدى كافة افراد المجتمع البشري ، حيث أن مجتمع المعلومات يتطور بسرعة هائلة كما تشهد تقنيات إتصالات تغيرات سريعة و بالاحص مع ظهور منتجات وخدمات جديدة كالتجارة الالكترونية فان المعرفة أصبحت من اكثر الصناعات المطلوبة لدفع عجلة التقدم.من اهم مجالات التي تساهم في تطويرها تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات مجال التعليم حيث يتم تأهيل جيل من الشباب للتعامل مع تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات مما يؤدي الى رفع قدراتهم التنافسية على مستوى العالم و يفتح أمامهم افاق المعرفة التي تمثل حجر الأساس للتنمية في جميع المجالات .كما تساهم تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تحسين الخدمة الطبية من خلال قواعد البيانات الإلكترونية عن حالات المرضى ، بما يسهل تشخيص الأمراض ،

¹ - عامر قندلجي و ابراهيم السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن ، 2002 ، ص 190-192.

² - kenneth C . Laudon and Jane price laudon , Management Information systems , Managing The Digital firm , prentice Hall , Ninth edition , USA , 2006 , p 65.

- كما يؤدي الربط الإلكتروني للمراكز الطبية و المستشفيات ، إلى تحسين الخدمة الطبية المقدمة و خاصة في المناطق النائية .¹
- **ثانيا : خصائص تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .**
 - تتميز تكنولوجيا المعلومات بخصائص عديدة جعلتها ذات اهمية بالغة ، نذكر منها ما يلي:
 - **التمنمة :** هي وتيرة تطور المنتجات تخزين إرسال المعلومات و كذلك تتميز بتكلفة أقل .
 - **السرعة و تخفيض الوقت :** تعتبر أهم خاصية لها و ذلك من خلال المعالجة الفورية الأنية للمعلومات و كذا إختصار للوقت و الجهد و المال.
 - **كفاءة الأداء :** من خلال توفيقها للمعلومات المناسبة التي تساعد الفرد على تحسين الأداء للمؤسسة و الإستجابة للتغيرات .ب
 - **المرونة :** تعدد إستعمالات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بتعدد إحتياجاتها مثل إستعمال الحاسوب في أغراض مختلفة بكتابة نص أو القيام بعملية حسابية معقدة حتى الإتصال من خلاله بشخص ما لتبادل المعلوماتالخ.
 - **الذكاء الصناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات هو تطوير المعرفة و تقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية و التحكم في عمليات الإنتاج عن طريق البرمجيات .
 - **تكوين شبكات الإتصال :** تتواجد مجموعة من التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات إتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات و تبادلها بين مختلف أنشطة المؤسسة .
 - **رفع الإنتاجية :** إن الإستخدام الجيد و الفعال لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال ساهم في رفع إنتاجية الفرد داخل المؤسسة فكل هذه الخصائص لتكنولوجيا المعلومات ساهمت في إنتقال من الإهتمام بالكمية الى الإهتمام بجودة المنتجات و الخدمات .
 - **المطلب الثالث: الفوائد و المزايا المحققة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات .**
 - يترتب على تطبيق و إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات العديد من المزايا و الفوائد أهمها :¹

¹ - محمد الصيرفي " ادارة تكنولوجيا المعلومات " ، الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2009، ص ص 19 20 .

- رفع مستوى الأداء و الإنتاجية في المنظمات :
- حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء و الإنتاجية في المنظمات بشرط وجود درجة من التفوق بين ظروف المنظمة و إستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- زيادة قيمة المنظمة :
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إلى خلق القيمة للمنظمة هذا بالإضافة الى معاونتها في تنفيذ إستراتيجياتها و خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات .
- فعالية إتخاذ القرارات :
- تبسط تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في إتخاذ القرارات التنظيمية و ذلك من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الملائمة في توقيت الملائم و بالشروط المطلوبة .
- تنمية العمل :
- حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام و الإنضباط بالوحدات الإدارية و تهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم و إمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم .
- إعادة هندسة عمليات التشغيل :
- تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة .
- تدعيم نجاح المنظمات في المجالات الإدارية و التنظيمية المعقدة :
- يعتمد المديرون في مختلف المسويات و الوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية و التنظيمية المعقدة و التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية .

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الادارية : الاسس و المبادئ ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2002 ، ص

- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة :
- حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الإتصال داخل و خارج المنظمة هذا إلى جانب مساعدتها في إدارة الوقت بكفاءة و تقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل .
- تحسين إدارة الجودة الشاملة :
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع و مراقبة البيانات و تلخيصها و تحليلها و التقرير عنها ، كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة عمليات المراقبة و التفتيش و تحسين نوعية الاختبارات و تخفيض تكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة و تساعد تكنولوجيا المعلومات أيضا في اكتشاف الأخطاء قبل ظهورها .
- تحسين إدارة المعلومات و المعارف :
- حيث يتم إستخدام الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات التي تسهل عمليات جمع و معالجة تخزين و إسترجاع المعلومات و البيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية و تسويقية ومالية و تكنولوجية و تشغيلية يمكن إستخدامها في خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى .
- تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للعملاء :
- حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في دعم و خدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الإلكترونية و عمليات إعادة هندسة العمليات للوفاء باحتياجات العملاء و نيل رضاهم و سرعة تأدية الخدمة المقدمة لهم ¹.
- وبناء على ذلك يمكن تحديد أهم القواعد المترتبة على تطبيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات بما يلي :
- السرعة و الدقة في عمليات معالجة و إيصال و استرجاع و حفظ البيانات و المعلومات ؛
- تحسين العمليات الإنتاجية ؛ تخفيض الوقت و التكلفة و تحسين مستوى جودة المنتجات ؛
- تحسين الوضع التنافسي للشركة ؛

¹-Turban , Mclean , Wetherbe , Information, Technology , 2nd edition , John Wiley & sons , Inc , 1999 , p13-14.

- المساعدة في عمليات التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات .

المطلب الرابع : أثار تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

لقد أحدثت التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال أثرا كبيرا و تغيرات عميقة ، خاصة فيما يتعلق بتنظيم المؤسسات و طرق الإنتاج و كذا الموارد البشرية ، و يمكن حصر هذه الأثار فيما يلي:

- الأثار الإيجابية : تتمثل في :¹

- مساعدة الشركات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية ، و التقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة و هياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات ؛
- التقليل من الإتصالات الشخصية المباشرة ، لوجود شبكة وسيطة بين الشركات ، و هذا ما يساهم في تخفيض تكاليف النقل و الإقامة.... الخ ؛
- تحقيق تكامل عالمي للأسواق رأس مال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس مال على مستوى عالمي ؛
- زيادة الاختراعات التجريبية من الإنتاجية و التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف و الأسعار وزيادة المنتجات الأمنية الصحية و بالتالي إرتفاع الاستهلاك ؛
- تطبيق التجارة الالكترونية غالبا ما تكون الانترنت مما يحقق الميزة التنافسية وتحقيق مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، و تحسين العلاقات مع الموردين ؛
- تنمية قدرات الافراد من خلال اكتساب المعلومات الهادفة و اخذ قرارات احسن ؛
- تعزيز المسالة و الشفافية ، مما يؤدي الى تقليل وقوع الاخطاء و التزوير ؛
- انشاء علاقات جديدة مع الموردين و انفتاح كبير على المحيط من خلال الإتصال الدائم و المستمر .

¹ - فادن غالية ، اثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، مذكرة الماستر ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 - 2015 ، ص ص 22-25.

- الآثار السلبية : تتمثل في :¹

- تجعل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال العلاقات بين المتعاملين اقل انسانية كعلاقة الطبيب بالمريض اثناء الجراحة؛
- يرى بعض بان السيادة الوطنية اصبحت مهددة نظرا لحرية ترك المعلومات و الاتصالات و الاموال عبر الحدود الوطنية ، كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي باتت مهددة بتوقف اللغة الانجليزية و الولايات المتحدة الامريكية ؛
- سمحت التكنولوجيا الجديدة بظهور النقود الالكترونية و التي تشكل تهديدا للسيادة النقدية ؛
- الحكومة تجد نفسها امام معضلة فرض الرقابة في اطار حقوق المستهلك و الصالح العام دون المساس بالحرية و التفتح

¹ - فادن غالية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23-24.

المبحث الثاني: أداء التسيير في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراستهم للأداء، ومن ثمة فإنّ ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الإهتمام بها، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معناً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويعرف الأداء لغوياً حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداة" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".

أما فيما يخص التعاريف الإصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فنسندم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"¹؛

أما حسب (G. Donnadieu) : "أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"²؛

ويُعرف الأداء أيضاً بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية

¹M.gervais ,contrôle de gestion , 6ème édition ,paris 1997,p15

²G.Donnadieu , les ressources humaines, édition d'organisation ,paris,1999,p231

الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹؛

قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية.²

ومن هذه التعاريف المذكورة نستنتج أن الأداء في المؤسسة هو تحقيق الأهداف المسطرة من خلال ربط الكفاءة و الفعالية معا .

العلاقة بين الفعالية و الكفاءة و الأداء

هناك إرتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية , فهناك من يرى بأن الفعالية تعتبر عن " مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى " ³

لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان, فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة وقد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن الفعالية تعني "عمل الأشياء الصحيحة " أما الكفاءة فهي "عمل الأشياء بشكل جيد " ⁴

من جهة أخرى يمكن إعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى و تحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها دون كفاءة , وبناء على ذلك "إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية, فأن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية " ⁵.

¹ فلاح حسن عداي , الادارة الاستراتيجية , دار وائل , عمان , 2000, ص 231

² مصطفى عشوف , أسس علم النفس الصناعي , المؤسسة الصناعية للكتاب , الجزائر , دون سنة النشر , ص 221.

³ فؤاد القاضي, ادارة التغير , دار الكتب , 1997 ص 220

⁴ جمال بدور , تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على الكفاءة الأداء و انتاجية القطاع الصحي في الاردن , الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي , بحوث وأوراق عمل لدورات التي عقدها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي , خلال السنوات 2005-2006-2007 , القاهرة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , 2008, ص305

⁵ كمال بربر , ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , ط2, الاسكندرية , المؤسسة الجامعية للنشر ة التوزيع , 2000, ص97

وفي غالب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من متغيرات دالة الفعالية ويمكن توضيح الفرق بين الكفاءة و الفعالية في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): الفرق بين الكفاءة و الفعالية .

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل : العمل ,المعلومات ,المواد ...الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل : الأرباح ,العائد,رقم الأعمال ... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي ,تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ,رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر , 2005ص 17

بما أنه لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها ,كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) بتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد) ,وبما أن المدخلات مكون هام في المخرجات ,ولذلك فإن الجدول بين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها ,كما يبين أن الكفاءة لست شرطا كافيا للفعالية ولكنها تتطلب ضروري لها .

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة و القائمون بهذه العملية .

أولا :تقييم في المؤسسة

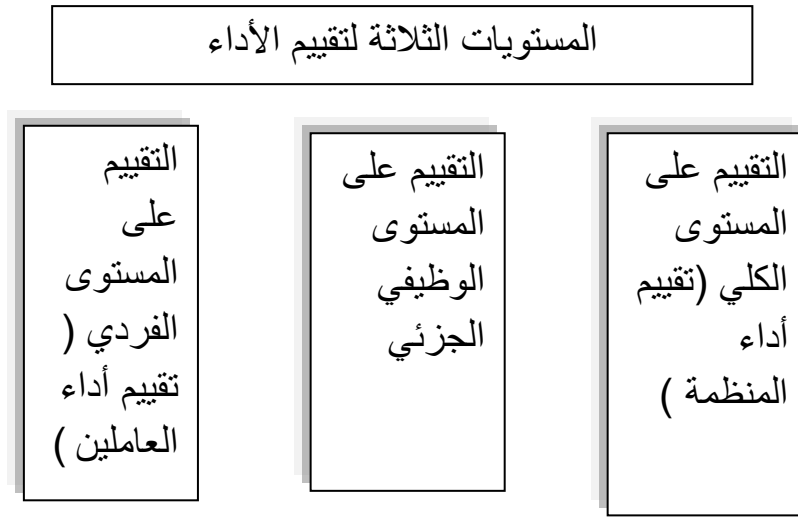
إن تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة , وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنص على أنه المقارنة بين المخطط و المحقق ,ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي :

"هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط ,أهداف ,طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية و المادية ,يهدف إلى التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة ,

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد.¹

يقول (R.A. Thietart) تقييم الأداء هو: "أداة تسمح بمراجعة إذا كانت النتائج المحققة تتطابق مع النتائج المنتظرة، ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية والسياسات التحسينية"²

الشكل رقم : (01) مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت, تقييم الأداء الشركات و الأفراد , مرجع سابق ص 15

- كما عرفه الدكتور عبد الرحيم محمد على أنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية"³
- وعرفه D.hanna على أنه "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة لها".⁴
- وعرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه "دراسة و تحليل جوانب القوة و الضعف التي تتكثف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"¹

¹ عقيل جاسم عبد الله , مدخل في تقييم المشروعات , الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء , دار حامد , عمان 1999 , ص 189.

² (R ,A) , thietart le Stratégia de l'entreprise , éditions d'organisations, 2 éme édition ,paris ,1990 p 23

³ عبد الرحيم محمد , الأساليب الحديثة في القياس الحكومي , ط2 , عمان دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع , 2009 ص 81

⁴ محمد طعمانة , معايير قياس الحكومي و طرق استنباطها , دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي , الأساليب الحديثة في القياس الحكومي , الأردن 2010, ص 54

- ويعرفه الدكتور كاضم جاسم العيساوي على أنه "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها, ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة, من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها " ²
- ويعرف أيضا بأنه " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب " ³.

وتشير هذه التعاريف الى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس جانبيين أساسيين هما :

- قياس مدى تحقق الأهداف ,وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء .
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة ومدى ملائمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف ,وهذا ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء .

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول أن تقييم الأداء هو وسيلة مهمة لحث العمال المؤسسة عن بذل أقصى جهودهم و لتفاني في عملهم من أجل تمكنهم من تقلد مناصب ووظائف ذات مستوى أعلى

القائمون بعملية تقييم الأداء في المؤسسة

الأفراد و الجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

- المشرف أو رئيس المباشر للفرد .
- التقييم عن طريق الزملاء .

¹ كاضم جاسم العيساوي , الإقتصاد الإداري , ط 1 , الأردن , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , 2008 , ص 75

² عبد السلام أبو قحف , أساليب التنظيم و الإدارة , الجزء الثاني , الإسكندرية , دار الجامعية , 2001 , ص 235.

³ مجيد محمود الكرضي , قاسم مُجد الحسيني , تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية , 338 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية المختلفة ط 1, الأردن , دار المناهج للنشر و التوزيع , 2007, ص 31.

- التقييم عن طريق المرؤوسين .
- التقييم الذاتي عن طريق الأفراد أنفسهم .
- التقييم عن طريق العملاء .

✓ التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما وفي حقيقة الأمر ,فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ,ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ,ومراقبة الفرد أثناء العمل ,إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه .

دللت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام و الانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم , بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13 وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6¹.

✓ التقييم عن طريق الزملاء :

يمثل الزملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء ,و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الإعتمادية على العمل المشترك ,او الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة ,كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية . ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.²

¹ عبد الغفار حنفي ,السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ,دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ,الإسكندرية ,2006ص 367 .

² جمال الدين محمد مرسي ,الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ,الدار الجامعية الإبراهيمية ,2006ص.454

✓ التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي الفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ، ليس أو لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.¹

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

✓ التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتغيير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.....إلخ.

إلا أنه يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة أن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.²

¹ عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ,مرجع سابق ,ص 380.

² جمال الدين مُجد مرسى , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ,مرجع سابق ,ص 445

✓ التقييم عن طريق العملاء :

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة...إلخ. فإن المشرفين والزلاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الاتصال بعينة عشوائية من العملاء الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويمكن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الإتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء في المؤسسة :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

¹ جمال الدين محمد مرسي , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ,مرجع سابق , ص 447

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

✓ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.¹

✓ طريقة التوزيع الإحصائي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي Normal Distribution ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

¹ عبد الباري عدة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص211

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي إختيار 10% بدرجة امتياز ، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول ، 20% بدرجة ضعيف ، 10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.¹

✓ طريقة الترتيب العام :

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل over-all performance وليس بناء على مجموعة الخصائص، أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز . ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.²

✓ طريقة المقارنة بين العاملين :

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإنجازات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2000ص 387

² فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة النشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط 1

الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية و النقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة.

وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:¹

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد : فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في - ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج- تأثير الحداثة : فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوسين على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة - بوضوح - الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

د- التحيز الشخصي للمقيم : بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد - أو مع - بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ فاروق عبد فليہ، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 274

هـ- التشابه بين الرئيس والمرؤوس : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي :

• إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

• وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.

• ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل على الاستمرار في عدم نضجه إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature وعدم استخدامها أو استغلالها، والحد من قدرات العامل الناضج Mature .

• إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية و النفسية المطلوبة لكل منها.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتقاضى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر :

✓ طريقة الإختيار الإجباري Forced Choice :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم ، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج

إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على

التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

✓ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها سلويا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد .

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم .¹

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير . وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية الإعتماذية، القدرة على العمل، المسؤولية... الخ.²

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، و الاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت ترتكز على السمات الشخصية للأفراد . كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، و التي تتأثر عليها غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإنجازات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 388

² جما الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 425-462

الجوانب الإيجابية في سلوك و تصرفات الفرد ,مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ,وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .¹

✓ طريقة التقييم المشترك :

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من الأفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراح السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .

وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد صفات الموضوع تقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها .
- رقابة المشتركين في تقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

✓ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بأهداف:

حيث تهتم جميع طرق السابقة بتقييم اداء العاملين في فترات السابقة ، أما أسلوب الإدارة بلا أهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل ، إلى جانب الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل رئيس و مرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها ، تمهيدا لاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.²

ومن أهم مقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي :

¹، فاروق عبد فليہ مُجَّد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ,مرجع سابق ص 275

²، فاروق عبد فليہ مُجَّد عبد المجيد, نفس المرجع السابق ,ص 276

• المشاركة الجماعية من المشرف، والمرؤوس في وضع مهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد

• يضع الفرد أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة

• موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

• يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

• في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه إنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

• تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية، ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية، فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل...¹

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها :

• إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

¹ جمال الدين مجد مرسي، مرجع سابق، ص 433-434

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.¹ وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب تبرز بعضها على الوجه التالي:²
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه رؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة الرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطي الرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية...إلخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء.
- في الوظيفة الحالية، وهي دورها لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى، وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

✓ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيده والمنطق Rationalité

- مبدأ الرجل الإقتصادي Economic Man

¹ جمال الدين مُجد مرسي، مرجع سابق، ص 434

² نفس المرجع، ص 437

– مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

• التقييم الإقتصادي للأداء Economic Evaluation

• التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

• تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.¹

✓ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالإتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

✓ طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الإقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين،.... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لإعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

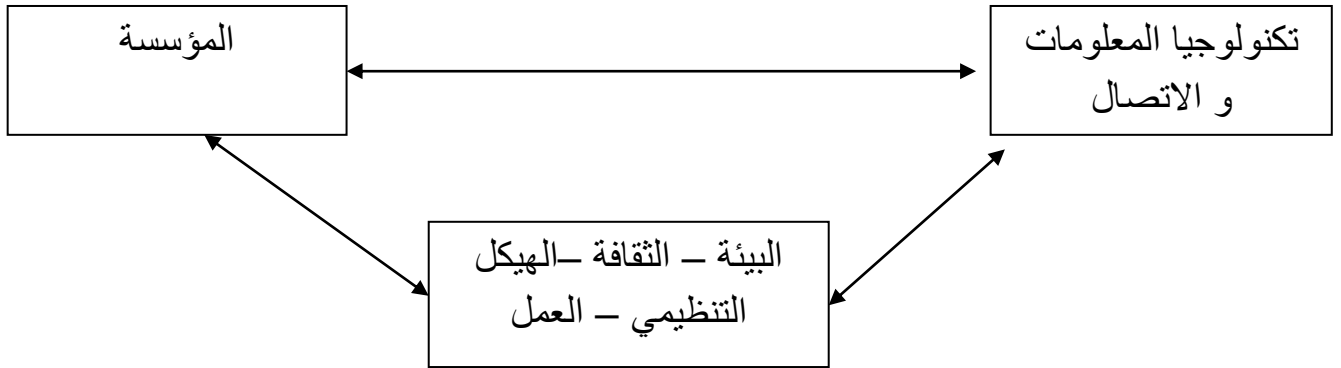
¹ فاروق عبد فليح , مُجد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية , مرجع سابق , ص 277

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة**أولاً: العوامل المؤثرة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحسين الأداء**

1. علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتطوير الأداء في المؤسسة:

العلاقة بين المؤسسات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منهما يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل كالمحيط الخارجي، والثقافة والهيكل التنظيمي، وعمليات التشغيل، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية، فقد أصبحت المعلومات تدخل وتخرج بأشكال ثلاث المرئية والمسموعة والمقروءة في آن واحد. ودخلت إلى عالم الأعمال أيضا المواقع الافتراضية وغيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وادماجها مع متطلبات عملياتها من أجل دفع عجلة تطورها إلى الأمام. و الشكل الموالي يوضح شكل أبعاد هذه العلاقة.

الشكل رقم 02: العلاقة بين المؤسسة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.



المصدر : مزهر شعبان العابي، شوقي ناجي، العمليات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2008، ص 52.

2-العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة فمنها ما هو خاص بالفرد وما هو خاص بالمؤسسة وخصائصها، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها الحاجيات، المزاج وغيرها وأخرى

بالمؤسسة منها أهداف وثقافة المؤسسة، نمط القيادة،... الخ ومنه ما هو خارجي يخص مجموعة من المتغيرات الخارجة عن إدارة المؤسسة.

أ- العوامل الداخلية: وهي في المحيط الداخلي المؤسسة وتنقسم إلى قسمين:¹

• العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستعملة.
- نسمة الإعتمادات على الآلات مقارنة بالعمال.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستوى الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- التوافق بين المنتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، و الآلات.
- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
- ظروف العمل.
- القدرة الشخصية.
- حاجات ورغبات الأفراد.
- المعرفة، الخبرة، التعليم، التدريب.

¹ عبدالصمد سميرة أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية , مذكرة ماجستير في علوم التسير , جامعة باتنة 2008 . ص ص

- التكوين النفسي.

ب- العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها¹. ويمكن إيجازها فيما يلي: ²

— العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية التي تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، حظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها تؤثر على أداء المؤسسة.

— العوامل الاقتصادية: وتشمل كل معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة...إلخ

— العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم.

— العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والإختراعات الجديدة وغيرها من القوى في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

ثانيا :أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء في المؤسسة :

01-أثر تكنولوجيا المعلومات على الأبعاد التنظيمية و الوظيفية :

حيث تثير بعض الدراسات أن هناك تأثير واضحا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على

الهياكل التنظيمية ، حيث يمكن للحاسوب القيام بالعمل الإداري

¹ص عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، 26

²تمجدين عمر، دراسة استراتيجية التنوع في تحسين الأداء المؤسسة، رسالة الماجستير علوم إقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ص 2013,49

دوائر كثيرة من المؤسسات و مصالحها ،فالكثير من الأنشطة الإدارية متقاربة ما يسمح بإدماجها للوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة¹، حيث تمتاز بما يلي :

إزالة الحدود بين الوحدات التنظيمية و الوظيفية أدى إلى تطور الهيكل التنظيمي .

التركيز على الفرق المدارة ذاتيا مع اتساع نطاق الإشراف .

تقليل حالات عدم التأكد بتوفر المعلومات لمتخذي القرار في كافة المستويات الإدارية .

ويرى عدد من الباحثين أن التطور المتلاحق لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال ساهم في ظهور هياكل تعرف T_ Form المعتمدة على المعلومات و تقليل المستويات الإدارية ، واتساع نطاق الإشراف ، ما ساهم في التحول في الهياكل ما بعد البيروقراطية past -burecratic ،والتي من أشهرها الهياكل المتعددة الوحدات ، الهياكل الافتراضية vartual كما ساهم في ظهور أنماط متعددة من المنظمات المعاصرة منها المنظمات الدولية ،المنظمات متعددة الجنسية ،المنظمة العالمية التي تعمل على مستوى العالم واحدة وليس على مجموعة من المنظمات المنتشرة في مناطق مختلفة²

02-أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء العاملين :

ذلك من خلال تأثيرها على مجموعة من المحاور :

• التغيير في التركيب المهني و المهارة لقوة العمل : إذ بدأنا نشهد التقلص التدريجي لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية الفنية الأكثر اتصالا بأساليب التكنولوجيا الحديثة. وهذا ما ساهم في استبدال اسم الموظف " التكنوقراطي " وهو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل كفاءته التقنية وبروز رؤية التكنوقراطي المعتمد على الحاسوب³ ،

¹ طراد خوجة سميرة ، أداء الإدارة الجزائرية في ظل الثورة المعلوماتية ،رسالة ماجستير ،علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة قسنطينة ،2004/2005 ،ص ص 30.29

² أحمد موسى فرح ، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير الأداء المؤسساتي مؤسسات التعليم الفلسطينية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2012 ،ص 65

³ علي مُجد رحومنة - الأنترنت و المنظومة التكنو اجتماعية ،منشورات مركز دراسات الوحدة العربية ،لبنان 2001 ،ص 334.

إلأن هذا الأسلوب من شأنه التأثير السلبي على الشغل . من ناحية تقليص توظيف الأفراد بالنسبة للمؤسسات المستفيدة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة.¹

• تغيرات في تقنية العمل : أدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى تغيرات جذرية في مفهوم تنقلية العمل ، فلم يعد مفهوم التنقلية مرتبطة بالتنقلية الجغرافية ، بل أصبح هناك تنقلية مجازية العمل ، على الصعيد العالمي من خلال فضاء الإتصال الإلكتروني وبالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سجنا للمواهب والقدرات التي تستطيع المساهمة في التقسيم الدولي للعمل .²

وقد يترتب على هذا التغير زيادة التعاون بين المؤسسات المتباعدة جغرافيا و ظهور مصطلح الجماعة المتعارض group de collaboration وتستخدم خصيصا لهذا الغرض البريد الإلكتروني و المؤتمرات عن بعد عن طريق شبكات الانترنت .

• تغير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل: مما أثر في أسلوب أداء سوق العمل، حيث أصبح هناك مزيد من العمالة التي تعمل في منازلها لحساب المؤسسات الصناعية والخدمية الحديثة، كما يتم اللجوء بشكل متزايد للعمالة بعض الوقت وليس كله كما هو الحال في البلدان المتقدمة.³

03-تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمات:

• مكانزمات التنسيق: يعرف التنسيق على أنه مجموع التدابير الموضحة تهدف من جهة إلى إيجاد نوع من الإنسجام بين الأعمال لتحقيق مهام مختلفة، ومن جهة أخرى تحسين وترتيب وتنظيم المهام في بعدها الزمني وترتيبها من ناحية التسلسل التاريخي وجعلها متزامنة. عندما تتعلق العلاقة بين الأفراد في مجموعة ما بأسلوب اتصال معين، المستخدمة من طرف عدد كبير من المنظمات فإن تبادل المعلومات يتم بطريقة رسمية

¹ عجلان بن محمد الشهيري، ص 70

² بابا عبد القادر، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و أثرها على النشاط الاقتصادي في العالم www.unio-chlf.dz, (20/05/2020).

³ حورية بن لعويطات، استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الإتصال و العلاقات العامة، جامعة قسنطينة الجزائر، 2007/2008، ص 110

ومحددة، عن طريق إرسال واستقبال الرسائل التي تبث وتوزع الواحدة تلوى الأخرى في نظام معد مسبقاً، هذا النوع من الاتصال يترجم نوعية العلاقات الاجتماعية التي تأخذ مكانتها في أوقات مختلفة.¹

- عملية الإتصال: إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية فيشكل نقل المعلومات والبيانات و المعلومات وسهولة انسيابها بيسر وسهولة.²
- مستوى رضا الزبون: لا يمكن للمؤسسة أن تعيش إلا إذا كان لها زبون، وقاعدة نشاطها هي تأمين طلبات هؤلاء الزبناء، وكلما فهمت حاجاتهم بصورة أفضل لابد من الاقتراب منه قدر الإمكان أي مضاعفة قنوات وإمكانيات تبادل المعلومات بين ممثليها والزبناء الحاليين والمحتملين، وإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعب دورا كبيرا في إنتاج قواعد معطيات هائلة حول المستهلكين، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات للزبناء للتعرف أكثر على المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.³

إن التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يحقق للمنظمة العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها: خفض تكاليف الإنتاج، وتحقيق رضا العملاء، زيادة ربحية المنظمة، فتزويد من قدرة

¹ بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين تنافسية المنظمات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011/2012.

² عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة و الوظائف الإدارية المعاونة، منشورات مركز البحوث و الدراسات الإدارية، الرياض، ص 1999، ص 69.

³ أنطوان ارايس، مرجع سابق ذكره، ص 18.

خلاصة الفصل

من خلال ما قدمنا في مبحثنا هذا من معرفة تامة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إتضاح دورها العام في المؤسسة الإقتصادية من خلال أهميتها وفوائدها فقد أصبحت وسيلة لتخفيض التكاليف و زيادة السرعة في المعالجة و تحسين الجودة في المؤسسة ,وقد أصبحت التقنيات المتطورة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال جزء أساسي للمؤسسة في مختلف النواحي من خلال دورها الفعال في حل مشاكلها و ضمان إستمراريتها ,كما توفر تحقيق ميزة تنافسية فهي مصدر لخلق قيمة لها ,وهي بذلك تساهم في رفع مستوى الأداء فتحسن الأداء مرهون بالإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال

الفصل الثاني

دراسة حالة بـمـدـيرـية الصـيـانـة

DML بالأغواط

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي في كل دراسة هو الواقع المعاش ذات طابع جاد خاصة إذا تعلق الأمر بالجانب الإقتصادي إذا يمكن القول عنها أنها مرجع يستند عليه في الدراسات ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى محاولة معرفة مدى تأثير فعالية تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في السير الحسن للمؤسسة من خلال عرض جملة من الأسئلة لرئيس المصلحة المتخصصة في ذلك لمديرية الصيانة في الأغواط قصد الوصول إلى جملة من النتائج تدعم المعلومات النظرية أو تنفيها .

المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة .

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها،

تنظيمها،...إلخ

المطلب الأول : تقديم شركة سوناطراك و مهامها .

اولا: تعريف شركة سوناطراك.

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures

(Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها

على الشبكة: "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب (إستغلال)، و النقل بالأنابيب

وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها"¹.

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم

66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات

1971/02/24، ونظرا للتطور الإقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17

مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية،

03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني

فهي حسب النسب التالية: 53 % في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي يقضي بتبادل الخبرات مع

المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الإستفادة من

الخبرات الأجنبية في مجال البحوث و التنقيب، و التي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه

الشركة الإقتصادية.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

¹:www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي و العربي و العالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانيا: مهام شركة سوناطراك.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام

التالية:

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتحزينها وشحتها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ وإكتساب حقيبة الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

ثالثا: التنظيم العام لسوناطراك.

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها

الأساسية :

1. الأنشطة الأمامية (AMT) Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول .
2. أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalisation: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.
3. الأنشطة الخلفية (AVL) Aval: يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق (Com) Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالاعواط و تنظيمها .

اولا: مديرية الصيانة .

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء واللذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

- قسم الإستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي :

- منطقة النقل لحاسي الرمل RTH؛

- منطقة النقل لعين أميناس RTI

منطقة النقل بالغرب RTO؛

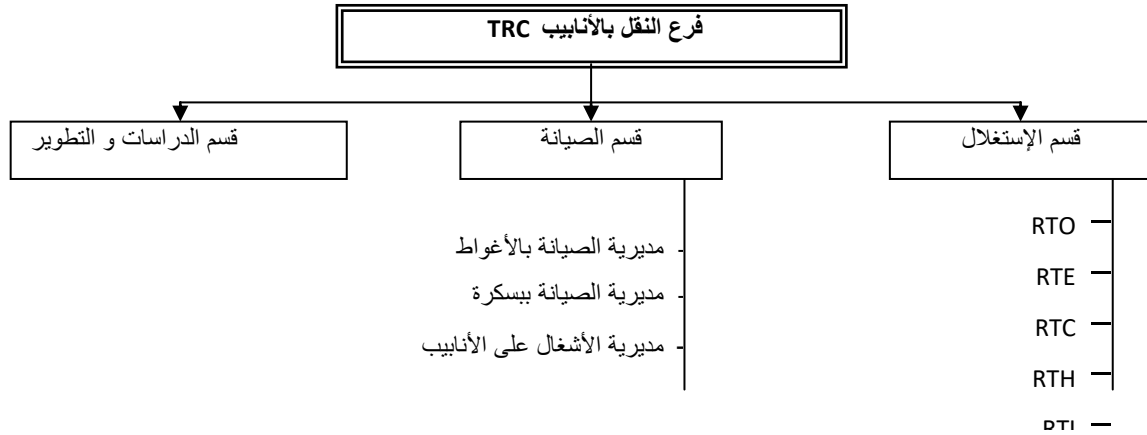
- منطقة النقل للشرق RTE؛

- منطقة النقل بالوسط RTC؛

- قسم الصيانة: ويضم كل من :

- مديرية الصيانة بالأغواط؛

- مديرية الصيانة ببسكرة؛
 - مديرية الأشغال على الأنابيب.
 - قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه.
- الشكل(03):** يوضح تموضع مديريةية الصيانة لسوناطراك بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

أنشئت مديريةية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل(الأنابيب)على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1) ، ومحطات الضغط(SC5-SC1) بالنسبة للبتروول و الغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديريةية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2020/06/01 حوالي 301 عامل موزعين كالتالي :

144 إطار، 142 عامل تحكم، 15 عامل تنفيذ.مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين(إداريين) 65 عامل.

تضطلع مديريةية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

1- **التكفل بصيانة العتاد والأجهزة:** بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

- المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
- المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛

- المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.
- 2- **الصيانة الوقائية:** وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، و التي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.
- 3- **الصيانة الإستجالية:** وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

- تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛
- وضع السياسات العامة و المتعلقة بالصيانة؛
- المساعدة التقنية في الإنجاز و التطوير؛
- القيام بعمليات الصيانة و الرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... إلخ؛
- تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الإحتياج؛
- القيام بالعمليات الخاصة، و التي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.
- تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديریات الأخرى.

ثانيا : تنظيم مديرية الصيانة .

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). و في السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

أولا: الدوائر الإدارية.

1-دائرة المالية و المنازعات :

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل

المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي :

- **مصلحة المنازعات** : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة

بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

الإشراف على المناقصات و فتح العروض تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج

محيط الشركة...إلخ.....

- **مصلحة الميزانية**: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين :

- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات ؛

- القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء .

مصلحة المحاسبة العامة : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية :

- قسم الإستثمار : يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الإستثمارات

من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما

توكل لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهلاكات و تقيدها.

- قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحرركات المخزون وتقيدها وفق القيود المحاسبية،

وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزن.

- قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو

العمال.

- قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير

مبلغ الدفع و فتراته .

- قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد و تحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية(زبائن) أو

إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها .

قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام

الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك .

2- دائرة الإدارة و الإتصال .

تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، و سند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح و الأقسام المكونة لها. مصلحة المستخدمين: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم.

و تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

قسم التسيير الإداري : يقوم هذا القسم بالمهام التالية.

- تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج؛
- متابعة تحركات العمال؛
- متابعة طلبات التوظيف؛
- تحديد و إعداد فترات الإختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛
- إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته،

درجة الإلتزام بالعمل و الوقت و القانون الداخلي للعمل...إلخ؛

- متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات؛
 - تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم إحترام القانون الداخلي؛
 - الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية؛
 - الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل؛
 - تقديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.
- قسم تحركات العاملين: توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية: العطل، تسيير عقود العمل، متابع حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بها كالإيواء، الأكل، النقل... إلخ.

مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من

العمال هي : الدائمين، المتعاقدين، المتربصين و الذين يستفيدون من منحة.

فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا

الإقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

مصلحة الخدمات الإجتماعية : تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الإجماعية) التي

حدثت للعامل، و التي يخول له القانون بمقتضاها الإستفادة من إمتيازات معينة كالعطل، تعويض،

مساعدة مالية...إلخ.

حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية :

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
- تقدير الإعانات الإجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
- تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛
- حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاضدية عمال سوناطراك؛
- متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.

مصلحة تنمية الموارد البشرية : تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملاكات

المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية .

وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسين:

قسم التخطيط للمستخدمين : المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و

المساهمة في تسيير و تنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

- تسيير المسار المهني للعامل؛
- المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة؛
- إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر و كل ثلاثة شهر؛
- إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛
- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة؛

-إقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

قسم التكوين: ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:

- تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛
- متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية؛
- متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير و إدارة مخطط الإتصال الداخلي و الخارجي

للمديرية،

الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع

و الحصول

على المعلومات و المستجدات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سوناطراك ككل، وذلك إما على

المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، و في

هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

3- الدوائر التقنية.

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل

المديرية، و في السطور التالية مهام وشروحات عن كل دائرة:

دائرة المنهجية و التنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، و التي تقوم بعمليات التدخل على

مستوى محطات العمل.

حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات نظرا لحدوث أمر ما بإصدار

أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم

تشكيل فريق عمل كل حسب إختصاصه و الذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف

التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

إذن مهمة فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، و بعد

الإنهاء.

تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

1- مصلحة التحضير: تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء...إلخ.

2- مصلحة التخطيط: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على إنطلاق الأشغال و متابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك.

وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، و التأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود إنحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتقايده مستقبلا.

3- مصلحة الدراسات و المتابعة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، و التكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية.

- تحليل العروض التقنية للمشاريع.

- متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.

- دراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب.

- تحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.

- دراسة ملفات الشراكة.

- إعداد سجلات الأعباء.

وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالإستشارة التقنية.

نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

ثانيا :دائرة الميكانيك الصناعية.

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات،

تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

مصلحة التدخلات: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معانبة الآليات و تشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروول أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

مصلحة الورشات: عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

-قسم ميكانيك الآليات : والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

-قسم الصناعة و التصليح : يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها و لا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالإعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

دائرة الكهرباء و الآليات. ثالثا:

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية و المتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من إسمها هما مصلحة الكهرباء و الآليات.

- مصلحة الآليات : توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

- تقوم بإصلاح قطع الغيار؛

- تصليح صمامات المحركات؛

- تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛

- تجديد المعدات؛

- المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

- قسم التدخلات : عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات

ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام

بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك.

أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات و الذي سيأتي

الحديث عنه فيما بعد، وعند الإنتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من

جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك

بإخضاعها لفترة إختبار.

- قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار و التي تعذر على

فريق التدخل

إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون

على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة إستغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة

صنعها.

- مصلحة الكهرباء : يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو

الكهرباء

الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية.

تتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

قسم التدخلات : يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل (المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات.

قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة إستغلالها.

رابعا: دائرة العمليات الخاصة.

تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة. هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة و الإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث إرتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا.

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

- المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة،
- المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية،
- تقديم الإستشارات التقنية.

خامسا :دائرة التموين و النقل.

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحدات التدخل لأجراء عمليات الصيانة. تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير المخزونات : مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية،

من مدخلات أو مخرجات فعمل هذه المصلحة يومي ميداني.

- مصلحة المشتريات : تقوم هذه المصلحة وبناءا على طلبات مختلف المصالح الأخرى

بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

- قسم الشراء الداخلي : يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم إقتنائها داخل التراب الوطني.

قسم الشراء الخارجي : في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم للجوء إلى العالم الخارجي (الإستيراد) وهذا من إختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج..

قسم العبور: يقوم هذا القسم بإستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة و نقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

مصلحة النقل : الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل و العتاد اللازم لذلك إلى محطات و أماكن العمل.

- مصلحة التسيير التقني : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

قسم الإستقبال : يقوم هذا القسم بإستقبال مختلف مشتريات المديرية و معاينتها كميا ونوعيا مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها تمرر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للإستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.

قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعانية على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شئى تم شراؤه رقم أوحده يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

- قسم التجهيزات و المعدات القابلة للإستهلاك : يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الإستثمارات) التي قامت المديرية بإقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية و القيام بعملية الجرد لها.

كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

مركز المعلوماتية(الحاسوب) و الذي يعمل على:

-صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية؛

-الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية؛

-المساهمة في عمليات التكوين؛

-تقديم النصح و الإستشارة في المجالات المعلوماتية.

مسؤول بإدارة الجودة : وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل.

التنظيم، خاصة وأن سوناتراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية

للجودة.

مصلحة السلامة (HSE) Health.Safety.Environment : المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي

السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم

هذه المصلحة بالمهام التالية:

-عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل،

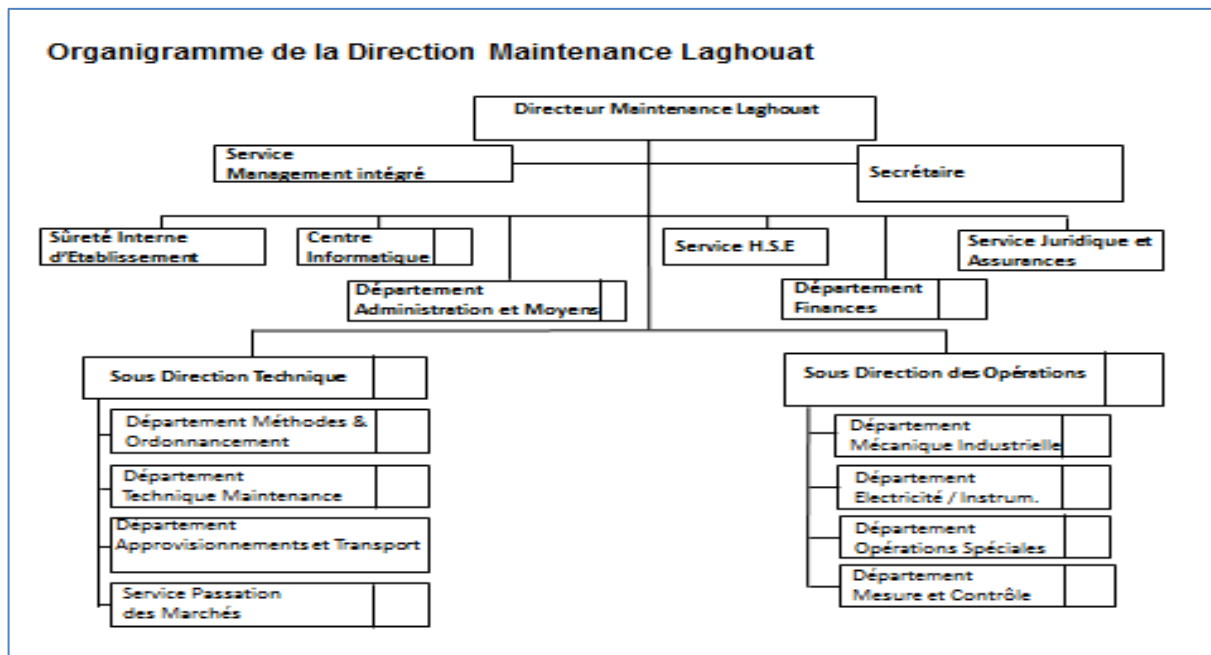
-إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها،

-معانبة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية

العالمية المعمول بها(الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة

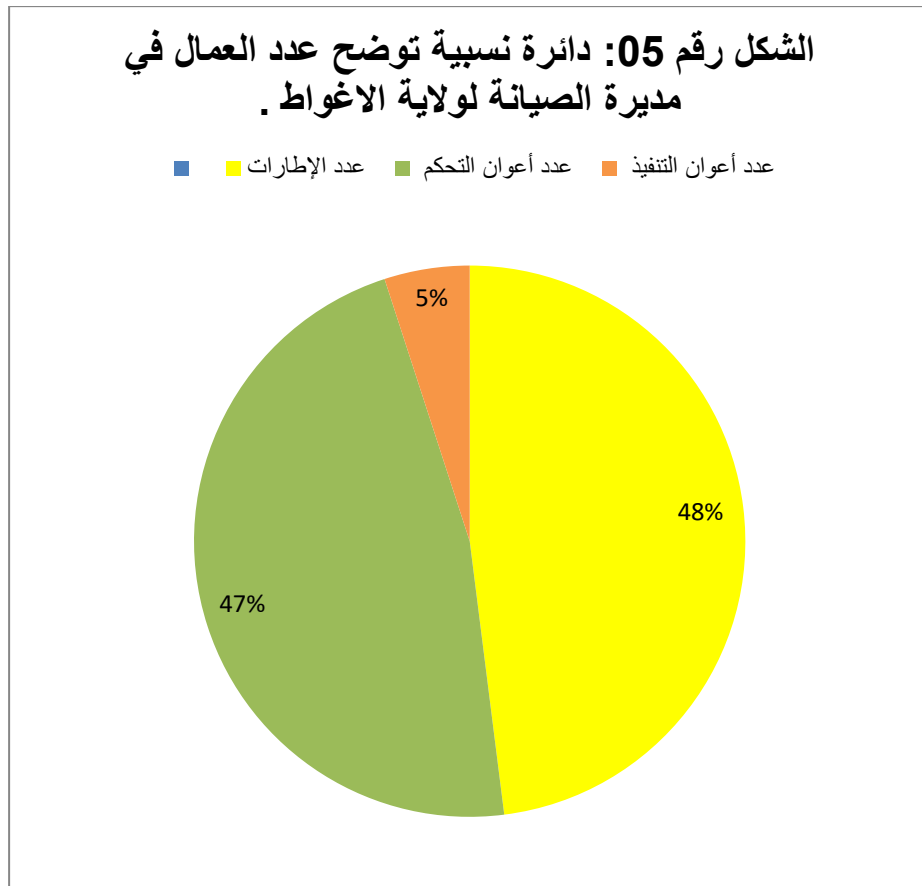
المهنية.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



عدد العمال الحالي: 300 ، عدد الإطارات : 144، عدد أعوان التحكم : 141، عدد أعوان التنفيذ : 15

المصدر: مديرية الصيانة بالأغواط



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة أنظر الملحق رقم :

المبحث الثاني : اجراء مقابلة مع رئيس المصلحة .

المطلب الاول: واقع تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في المؤسسة .

س1: هل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عنصر تكميلي في المؤسسة لاعطاء صورة جيدة ام عنصر اساسي لتسيير المؤسسة ؟

ج1: بالطبع هي عنصر أساسي و مهم.

س2: ماهي ادوات التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة ؟

ج2: البرامج ، الوسائط التكنولوجية ، الإعلام الآلي المتطور...

س3: هل لديكم مصلحة خاصة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ؟

ج3: نعم لدينا مصلحة خاصة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي مركز المعلومات .

س4: هل ترون ان استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحسن اداء الافراد و بالتالي تحسن اداء تسيير المؤسسة ؟

ج4: أكيد مهم ، لأنه يعكس تطور المؤسسة و من ثم تحسين الأداء العام .

س5: هل وسائل المعلومات و الاتصال كافية و متطورة ؟

ج5: نعم ،يمكننا القول أن معظم الوسائل كافية و متطورة .

س6: هل العمال متحكمون في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ؟

ج6: ليس كلهم ، لم يتحصلوا على التكوين المناسب .

س7: هل قتم بتكوين العمال في مجال المعلومات و الاتصال ؟

ج7: نحاول بأقصى طاقتنا .

س8: هل واجهتم تحديات في تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ؟

ج8: أكيد بسبب نقص تكوين بعض العمال .

س9: هل تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

ج9: أكيد .

المطلب الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين اداء المؤسسة في ظل جائحة كورونا .

س1: هل ان في ظل جائحة كورونا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كانت مفيدة في سيرورة العمل ؟

ج1: تم أغلب العمل عن طريق التكنولوجيا كالأجتماعات عن بعد .

س2: كيف كان الاتصال بالعمال من خلال دفع فواتير المؤسسة ؟

لم تتم الإجابة على هذا السؤال لأسباب نجهلها

س3: كيف يتم الاتصال المباشر بين الشركة و شركاء الشركة ؟

ج3: عن طريق Outlook.

س4: كيف كان سير عملية ايداع المناقصات ؟

ج4: تعطل .

س5: كيف كان عمل لجنة دراسة العروض في ظل جائحة كورونا ؟

ج5: عن بعد بإستعمال إجتماعات مرئية .

س6: كيف كانت الاجتماعات من خلال الاتصال المرئي؟

ج6: ممتازة .

المبحث الثالث : تحليل المقابلة و عرض نتائجها .

المطلب الأول : تحليل المقابلة.

- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن الأسئلة رقم واحد وإثنان و ثلاثة تبين لنا أن المؤسسة تقوم على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإعتبارها نقطة قوتها .
- من خلال الإجابة على سؤال رقم أربعة و خمسة نقول أن إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يحسن أداء الأفراد المؤسسة بسبب وفرة و تطور وسائل التكنولوجيا .
- من خلال الإجابة على السؤال ستة سبعة و ثمانية نلاحظ أن المؤسسة تواجه بعض التحديات في هذا المجال بسبب عدم الدراية الكافية بطريقة إستعمال هذه التطبيقات و الوسائل مما يجعل المؤسسة في سعي دائم و تحاول بأقصى جهدها لتكوينهم في هذا المجال خارج وداخل المؤسسة.
- من خلال الإجابة على السؤال رقم تسعة تبين العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء في المؤسسة بحيث تضمن بقائها وتحسن سيرورة عملها بإضافة الى ان تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تدخل ضمن إعداد و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- من خلال الإجابة عن السؤال الأول الى غاية السؤال السادس في الجانب المتعلق ب دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء مؤسسة في ظل جائحة كورونا تبين لنا الدور الكبير لها في حسن سيرورة العمل و البقاء على إتصال مع العمال في ظل الجائحة ، إذ ساهمت تطبيقات عدة منها تطبيق outlook Symex في بقاء المؤسسة قائمة رغم الجائحة و الأثار المترتبة عنها .

المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة .

- مواجهة عدة صعوبات من بينها قلة تكوين العمال في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
 - اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أدائها .
 - مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في مواصلة عمل المؤسسة رغم جائحة كورونا .
 - محاولة المؤسسة و بأقصى جهودها تدريب وتكوين عمالها في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
 - تعمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على خفض التكاليف وسهولة تبادل المعلومات و الحصول عليها .
 - إن الإبداع و التطور في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يزيد من إنتاجية الفرد و إستفادته من المعرفة و العلم و التكنولوجيا .
 - تقدم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال طرق جديدة في إدارة و إستعمال المعلومات
 - تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تحقق مكاسب إقتصادية ، نظرا لأنها تحسن من قدرات كل القطاعات في حيازة و معالجة ونشر و إستخدام المعلومات .
 - تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تأثير أساسي في نمو المؤسسات الإقتصادية .
- تعمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على سهولة التواصل و الإتصال بين الشركات المختلفة و بالتالي فإن هذا التواصل يعتبر أفضل آلية لتحقيق الكفاءة و الفعالية .

خلاصة الفصل :

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل و فجواه معرفة مدى تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تحسين أداء مؤسسة إقتصادية خاصة في ظل جائحة كورونا ، من خلال اسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي مديرية الصيانة بالأغواط والتي اظهرت أعتماها الكلي على الطابع الإلكتروني في تسير إدارتها لتفادي نقاط ضعف وكسب نقاط قوة في واقع تعد فيه التكنولوجيا المعلومات و الإتصال صاحبة الكلمة الأولى و الأخيرة .

خاتمة

الخاتمة

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات دورا كبيرا ومهما في أغلب المؤسسات الإقتصادية لما لها من ميزات تتمثل في تحسين و صورة أداء المؤسسة وضمان بقائها و إستمراريتها بحيث ترفع من الكفاءة و الفعالية و تجاوز البعد الزمني و المكاني وعليه يستلزم على أي مؤسسة العمل و الحث على الوسائل و التقنيات المتبعة الملائمة و أن تسلك سياسة صارمة لتكوين عمالها على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أن تضع شروطا في إتقانها كأهم البنود في التوظيف و ذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيه .

حيث أدى التطور المذهل في إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال إلى تعدد أساليب استخدام هذه التكنولوجيا ، إذ تمثل هذه الثورة الرقمية فرصة مهمة أمام المؤسسة لمحاولة تحقيق ميزة تنافسية و تطوير طاقتها الإنتاجية و الإبداعية و كنتيجة لهذا التطور قد حدث تغير هيكلي في وظائف الإدارة و الأساليب العمل في المؤسسة.

يتم قبول الفرضية الأولى بإعتبار أن التكنولوجيا المعلومات و الإتصال لها أثر بالغ في المؤسسة لأنها تواجه تحديات وطرق مختلفة في التسيير يستدعي منها الإعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من خلال تشغيل المعلومات عن طريق معالجتها ونقلها من حواسيب وبرامج معدات حفظ و إسترجاع ونقل الكتروني سلكي ولا سلكي عبر وسائط الإتصال بكل أشكالها وعلى إختلاف أنواعها ، ومن هنا يتم قبول الفرضية الثانية أي أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تساهم في رفع أداء المؤسسة .

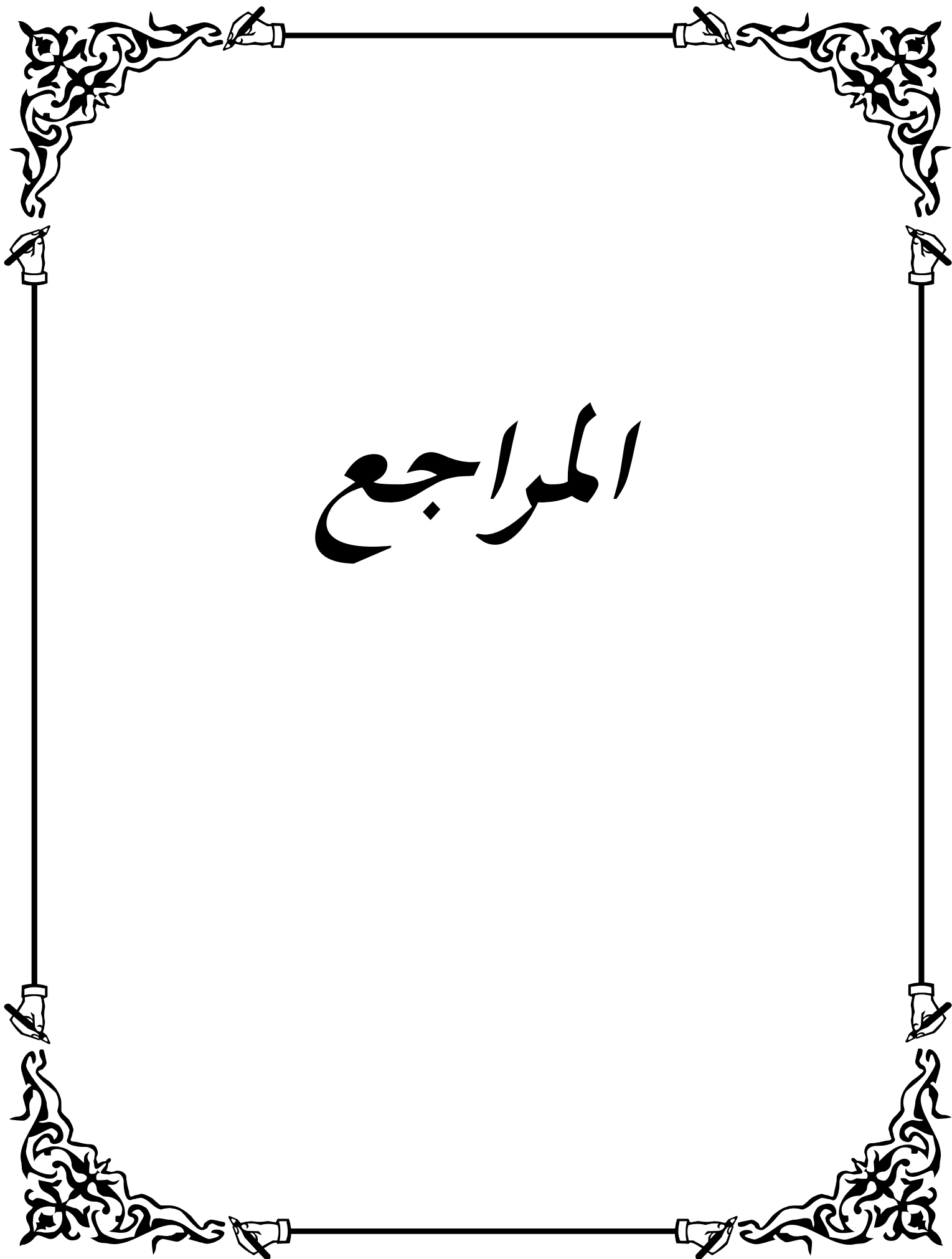
المطلب الثاني : عرض النتائج.

- مواجهة عدة صعوبات من بينها قلة تكوين العمال في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
- أعتداد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أدائها .
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في مواصلة عمل المؤسسة رغم جائحة كورونا .
- محاولة المؤسسة و بأقصى جهودها تدريب و تكوين عمالها في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

- تعمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على خفض التكاليف وسهولة تبادل المعلومات و الحصول عليها .
- إن الإبداع و التطور في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يزيد من إنتاجية الفرد و إستفادته من المعرفة و العلم و التكنولوجيا.
- تقدم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال طرق جديدة في إدارة و إستعمال المعلومات
- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تحقق مكاسب إقتصادية ، نظرا لأنها تحسن من قدرات كل القطاعات في حيازة و معالجة ونشر و إستخدام المعلومات .
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تأثير أساسي في نمو المؤسسات الإقتصادية .
- تعمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على سهولة التواصل و الإتصال بين الشركات المختلفة و بالتالي فإن هذا التواصل يعتبر أفضل آلية لتحقيق الكفاءة و الفعالية .
- **التوصيات :**
- إن النجاح الباهر الذي حققته التقنيات المتطورة صار نقطة تحول نقلت التقنية و نتائجها من مجرد فرضية علمية الى حقيقة موجودة مجسدة على أرض الواقع فصارت تعمل جاهدة على إنجاز الاعمال بسرعة فائقة و بأخطاء تكاد تنعدم و بأخطاء تكاد تنعدم و كذا تحويل الوثائق الى شكلها الرقمي المتعارف عليه حاليا و بناء على هذا و من خلال
- النتائج المتحصل عليها إرتأينا تقديم هذه الإقتراحات .
- حث المؤسسة على إقامة دورات تدريبية للعاملين سواء داخل المؤسسة و خارجها للتأقلم مع هذه التكنولوجيا و بالتالي تحسين الأداء .
- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في كافة المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني سواء الخدماتي منها أو التعليمي و عدم الإكتفاء بالجانب الإقتصادي فقط .
- إعتناء أساليب تمكن من معرفة المشكل قبل حدوثه فيما يتعلق بمجالات التلف الذي يصيب الأجهزة الإلكترونية و توفير ما يطلق عليه بالأنظمة القادرة على إصلاح نفسها و إعتبارها مشروع يمكن تحقيقه .

- توعية الموظفين و الإكثار من فرص التكوين على كافة العمال لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
- إستقطاب و الاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل إقامة دورات تكوينية عملية و ليست نظرية مما يشحن الثقة النفسية لدى العمال .
- وضع برنامج وطني لتوعية المؤسسات بمبدأ أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
- مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال .
- وضع خطة لتهيئة الطريق و انطلاق الفعال بتقديم التحضير المادي لإقتناء العتاد و البرمجيات الذي يتناسب مع حجم المؤسسة .

المراجع



باللغة العربية

❖ الكتب

- 01- أنطوان إيراس ، ترجمة فؤاد شاهين ، شبكات الإعلام ، عويدات للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2001.
- 02- جمال أبو شنب ، العلم و التكنولوجيا و المجتمع من البداية إلى الآن ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1990 .
- 03- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار الجامعة الإبراهيمية ، 2006.
- 04- سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات ادارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008.
- 05- صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
- 06- عامر قندلجي و إبراهيم السمانري ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، مؤسسة الوراق ، عمان الأردن ، 2002.
- 07- عبد الرحيم محمد ، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي ، عمان ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2009.
- 08- عبد السلام أبو قحف ، أساليب التنظيم و الإدارة ، الجزء الثاني الإسكندرية ، دار الجامعة ، 2001.
- 09- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006.
- 10- عبد الباربي عدة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- 11- على محمد رحمونة ، الأنترنت و المنظومة التكنولوجية الاجتماعية ، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2001.

- 12- عجلان بن محمد الشهيري ، التقنيات المكتبية الحديثة و الوظائف الإدارية
المعاونة ، منشورات مركز البحوث و الدراسات الإدارية ، الرياض ،
1999.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية الأسس و
المبادئ ، المكتبة العصرية ، المنصورة مصر ، 2002.
- 14- عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في المشروعات ، دار الحامد للنشر ، الأردن ،
1999.
- 15- فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط 1 ،
2005.
- 16- فلاح حسين عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، عمان ،
2000.
- 17- كاظم جاسم العيساوي ، الإقتصاد الإداري ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و
التوزيع ، طبعة الثانية ، 2000.
- 18- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الإسكندرية ،
المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2000.
- 19- محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، الإسكندرية ، دار الفكر
الجامعي ، 2009.
- 20- محمد طعمانة ، معايير القياس الحكومي و طرق إستنباطها ، دراسة تطبيقية
على وحدات الحكم المحلي ، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي ،
الأردن ، 2010.
- 21- مجيد محمد الكرضي ، قاسم محمد الحسيني ، تقويم الأداء بإستخدام النسب
المالية ، 338 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية ، المختلفة ،
الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى ، 2007.
- 22- مصطفى عشوف ، أسس النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،
دون سنة النشر .

❖ الأطروحات و الرسائل

- 1- أحمد بن موسى فرج ، دور الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ا في تطوير الأداء المؤسساتي ، مؤسسات التعليم الفلسطينية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2012،
- 2- بن بوزيد شهرزاد ، دور تكنولوجيا المعلومات و الأتصال في تحسين تنافسية المنظمات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2012/2011
- 3- حورية بن لعويذات ، أستخدامات تكنولوجيا الأتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير في الإتصال و العلاقات العامة ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2008/2007 ،
- 4- تمجدين عمر ، دراسة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم إقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2013.
- 5- عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة ،
- 6- عشي عادل ، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس و تقييم ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2002.
- 7- فادن غالية ، أثر التكنولوجيا المعلومات الإتصال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، مذكرة ماستر ، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن 2014-2015 طراد خوجة سميرة ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على المزيج الترويجي في المؤسسات الخدمائية الجزائرية ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تجارة دولية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

❖ الملتقيات العلمية

1- جمال لعمارة ، مالك علاوي ، أثر إستخدام تكنولوجيا إعلام و الإتصال على تسير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول : أثر الإنكسار الرقمي شمال جنوب على تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة محمد خيضر ، بشكرة ن 2007.

2- جمال بدور ، تأثير إعادة الهيكلة النظام المحاسبي على كفاءة الأداء و إنتاجية القطاع الصحي في الأردن ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، بحوث و أوراق عمل لدورات التي عقدتها المنظمة في الموضوع ، قياس الأداء الحكومي ، خلال الأعوام 2005-2006-2007، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008.

❖ المجلات

1- ندى إسماعيل الجبوري ، أثر التكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية العدد ، 22 ، 2009.

❖ المواقع الإلكترونية

1- بابا عبد القادر ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و أثرها على النشاط الإقتصادي في العالم www.unio-chlf.dz ، 20/5/2020.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

- 01- Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication ,cas de l'Office national Des Aéroports , mastère en management des services publics , maroc , 2003 .
- 02- James A,O Brine Managment Information system ,managing information Technology in the internet worked Enterprise , 1999 , p 190.
- 03- Janod Vèronique ,L'Impacte des innovations technologiques et organisationnelles sur les performances des entreprises :une évaluation non paramètriques , 2004,P2.Adresse Internet://atom.univ-paris l.fr/documents/janod_ATOM .pdf .
- 04- G.Donnadieu , les ressources humaines, édition d'organisation ,paris,1999,p231
- 05- kenneth C . Laudon and Jane price laudon , Management Information systems , Managing The Digital firm , prentice Hall , Ninth edition ,USA , 2006 , p 65.
- 06- M.gervais ,contrôle de gestion , 6ème édition ,paris 1997,p15
- 07- (R,A) , thietart le stratègia de l'entreprise , éditions d'organisations , 2 ème édition ,paris , 1990.
- 08- Turban , Mclean , Wetherbe , Information, Technology , 2nd edition , John Wiley & sons , Inc , 1999 .



La communication interne A Sonatrach

PLAN

- Présentation de Sonatrach
- Présentation de Sonatrach
- Supports
- Sondage interne
- Améliorations
- Perspectives
- Conclusion

Présentation de Sonatrach

Ses métiers: l'exploration, la production, le transport par canalisations, le traitement, la liquéfaction et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux.

Un effectif de 50 000 travailleurs

Dont plus de 50% exercent au sud et sur les installations industrielles.

Et plus de 100 000 pour tout le groupe (avec les filiales).

Présentation de Sonatrach

Il est impératif pour Sonatrach de :

- Se faire connaître
- Faire connaître sa politique
- Faire connaître ses résultats

A ceux qui les réalisent, c'est-à-dire a ses personnels,

Pour :

Expliquer et convaincre

Fédérer et susciter la fierté de l'appartenance au groupe

Faire adhérer aux objectifs

Impliquer dans la mise en œuvre

Responsabiliser sur les résultats

Se faire comprendre d'eux les écouter

*La communication interne accompagne la mise en
Place de la stratégie de l'entreprise et contribue
A son succès*

Supports de la communication interne

La revue de presse

- Quotidienne
- Spécialisée dans les hydrocarbures, le marché Pétrolier et l'économie
- Informe le management de la situation énergétique nationale et internationale

L'Info-express

Outil de communication interne, éditée a chaque événement
Diffusés a toutes les structures de l'entreprise par fax et E-mail
Afficher au niveau des espaces dédiés

Pour une information crédible et cohérente

Sonatrach-la Revue

Revue interne mensuelle
A chaque travailleur sa revue
Fait le lien entre les collectifs et l'entreprise

*Donne l'information, la même information
Aux collectifs*

Sonatrach News

Journal Vidéo Interne Bimensuel
Destiné a toutes les structures de l'entreprise
Diffusé par le système d'affichage vidéo

Communiquer par l'image et le son

Sondage Interne

- Juger la notoriété de Sonatrach
- Evaluer les impacts de la communication interne
- Apporter des réajustements

Améliorations

Les brainstormings

Action de communication ayant une grande implication directe des collectifs dans la détermination de la stratégie

Vise à améliorer l'existant de Sonatrach, tant sur le plan de la vision que sur celui des stratégies et des performances.

Le concours de la réduction des coûts

- Une action de communication particulière
- S'inscrit dans la démarche globale de l'entreprise, "Produire mieux avec moins de dépenses"
- Les faibles bénéficiaires des résultats obtenus

La communication joue un rôle important dans
Le succès de cette activité

Réseau de correspondants

- Assurer la cohérence de l'information
- Assurer la circulation de l'information descendante, Ascendante et transversale
- Disposer d'un contact terrain, créer des relais, des liens, être au cœur de l'ensemble des métiers et des activités
- Généralisation des espaces de communication
- Mise en place des structures locales de communication
- Installation du système de messagerie et d'information interne
- Développer de nouveaux outils et supports de communication : Sonatrach Info, les messages de PDG, le Fil des agences....

SONATRACH, LEADER ARABE DANS L'EXPLORATION PÉTROLIÈRE ET GAZIÈRE ET CLASSÉE 1^{ÈRE} ENTREPRISE AFRICAINE EN 2022



SONATRACH domine le classement des pays membres de l'Organisation des Pays Arabes Exportateurs de Pétrole « OPAEP » en matière d'exploration pétrolière, grâce à la réalisation par l'entreprise algérienne de trois nouvelles découvertes durant le premier trimestre 2022.

La première découverte a été réalisée au niveau du bassin de Berkine sur le périmètre de recherche Zemlet El Arbi, avec des estimations préliminaires de 140 millions de barils de pétrole brut en place. La deuxième découverte a été réalisée suite au puits de délimitation de West Oglet En Nasser -2 au niveau du périmètre de Touggourt Est, qui a permis de confirmer l'extension vers le nord des réserves en place du gisement du pétrole brut de Oglet En Nasser. Le résultat positif de ce puit a permis une réévaluation de ses volumes à 961 millions de barils, avec un apport ramené par le puits de délimitation WOEN-2, estimé à 415 millions de barils. Quant à la troisième découverte, elle a été réali-

sée dans le périmètre d'El Ouabed, situé dans la wilaya d'El Bayadh à travers le puits d'exploration Ouled Sidi Cheikh-1 qui a mis en évidence une découverte de pétrole brut et de gaz associé avec des débits de 925 barils/jour de pétrole et 6456m³/jour de gaz.

Par ailleurs, SONATRACH a été de nouveau classée en tête de liste des 500 meilleures entreprises africaines pour l'année 2022 par la revue « Jeune Afrique », confirmant ainsi son leadership sur le continent africain à l'instar des années précédentes.

SONATRACH a su maintenir son niveau de performance et



surmonter les répercussions de la crise sanitaire sur l'économie internationale, réalisant en 2021 un chiffre d'affaires de 34,5 milliards USD.

Pour rappel, SONATRACH a enregistré au cours de l'année 2021 une augmentation de la production estimée à

5%, ainsi qu'une hausse de ses exportations de l'ordre de 18%. L'année 2021 a été marquée également par une baisse de l'ordre de - 70% de ses importations de manière générale et, en particulier, aucune importation de carburants.

