



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## وسائل الإتصال الحديثة وأثرها علي الأداء الوظيفي في المؤسسة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم السياسية  
تخصص: رسم السياسات العامة .

إشراف الأستاذ:

❖ أ.فواز العابد.

إعداد الطالبة:

❖ غانم فتيحة .

### لجنة المناقشة

رئيسا	د . شكاكطة عبد الكريم
مشرفا و مقررا	أ.فواز العابد
عضوا مناقشا	أ. موساوي عبد الرحمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

- الأستاذ: فواز العابد لتفضله بالإشراف على هذا البحث، فكان لي نعم المعلم الناصح الصابر..

- إلى أساتذتنا الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا، فلمهم الشكر والعرفان.

- إلى كل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.



# الإهداء

الحمد لله الذي أروغ بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته  
الكفاح ونهايته النجاح

﴿ وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ﴾

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندي في السراء  
والضراء، إلى من اجتهدت وحرسك على نشأتي وتربيتي، إلى من غمرتني بحبها  
ومطفها وحنانها، إلى من يعجز اللسان على الثناء عليها والقلم على وصف فضلها، إلى  
التي الجنة تحت قدميها أمي الحبيبة. إلى من أشعل مصباح ظمئي زوجي الغالي

إلى إخوتي: فدوي، رفيق و جمال

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعمم مذكرتي.

تأزم فتية



## خطة البحث

### الفصل الأول : الإطار النظري لوسائل الإتصال الحديثة

تمهيد

#### المبحث الأول : ماهية وسائل الإتصال الحديثة

المطلب الأول : مفهوم وسائل الإتصال الحديثة و نشأتها

المطلب الثاني : خصائص و أنواع وسائل الإتصال الحديثة

المطلب الثالث : فوائد و أهمية وسائل الإتصال الحديثة

#### المبحث الثاني : مؤشرات التعامل مع وسائل الإتصال الحديثة

المطلب الأول : عناصر و خطوات عملية الإتصال الإداري

المطلب الثاني : معايير إختيار الوسيلة الإتصال المناسبة

المطلب الثالث : مزايا و عيوب وسائل الإتصال الحديثة

خلاصة الفصل

### الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

#### المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : أهداف و أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : محددات و معايير الأداء الوظيفي

#### المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهميته و أهدافه

المطلب الثاني : طرق و خطوات تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : مشاكل و مسؤولية و إستخدامات الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة عين الدفلى -

المبحث الأول : : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى

المطلب الثالث : عروض وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى

المبحث الثاني : إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها

المطلب الأول : : منهجية الإستبيان

المطلب الثاني : تحليل واستخلاص نتائج الإستبيان

خلاصة الفصل

# مقدمة

## مقدمة :

تعتبر المؤسسة نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاطها ، تنشأ لتحقيق أهداف محددة و التي تتطلب بذل الجهد و استخدام الطاقة مما يجعل هذه المؤسسة في حاجة ماسة إلى السرعة في تأدية المهام ، و تلبية حاجيات عمالها و الجمهور لذلك أصبحت وسائل الإتصال شريان المنظمة النابض ، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة بها ، بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء ام مرؤوسين داخل المنظمة أو خارجها و من أفضل الوسائل الإتصالية من توفر الجهد و الوقت عن المؤسسة ، نتيجة لإزدياد العبأ عليها و كثرة متطلباتها و مطالبها تحتاج إلى السرعة في تنفيذ و الإستجابة للمطالب ، و مع تطور وسائل الإتصال إزدادت الحاجة لهذه الوسائل و لكنها أصبحت أكثر تعقد و إختلافاً ، إلا أنها تعتبر عنصراً أساسياً و حيويًا يساعد الإنسان علي التنمية و توحيد الأهداف ، خاصة مع إزدياد فعالية الوسائل الاتصالية و اختصار الوقت و الجهد و المال ، أتاحت فرصة الإستفادة من مميزات الإتصالات بصفة عامة و الإتصالات داخل المؤسسة بصفة خاصة .

و أصبح الإنسان في الوقت الحالي يهتم بشكل متزايد و سريع بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات ، و ذلك لأنها باتت تدخل في جميع الأعمال اليومية للأفراد و المؤسسات و الحكومات ، و لعل من أبرز مكونات وسائل الإتصال الحديثة هي شبكات الانترنت و الانترنت و الإكسترنات و التي أصبح لها استخدامات كثيرة ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة المادية و غير مادية. حيث شاهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة أصبحت تشكل تحديات ضخمة أمام التسويق مع بداية ألفية جديدة و من أبرزها التطورات التكنولوجية سواء على مستوى الأسواق ، أو فنون الإنتاج ، أو وسائل الاتصال بالعملاء . و بعد ظهور الانترنت من أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث ، فهي بطبيعتها لا تتطلب بتكلفة عالية ، كما أنها تتيح لمستخدمها - من كافة أنحاء العالم - الوصول إليها بسهولة مما جعلها منصة جيدة لاتصال الشركات بعملائها بكفاءة . ومع ظهور ثورة الاتصال المباشر و تفاعل المنشأة مع عميلها بشكل شخصي ، فقد أصبحت المنشأة و العميل وجهها لوجه ، يتعاملان سوياً من خلال تفاعل منظم عبر أدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانات البائع الشخصية في الوقت و الحركة ، ووسائل الشرح و الإيضاح.

و مع هذا الوضع الجديد فرض علي المؤسسة تحديات جديدة شكلا و محتوى عن الفترات السابقة ، حيث اصبحت لوسائل الإتصال الحديثة أهمية بالغة في المؤسسة بشكل عام و علي تحسين أداء المورد البشري بشكل خاص حيث اصبحت وسائل الإتصال الحديثة جزءًا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة المعاصرة، و موردًا أساسا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و الإستغلال الأفضل للمعلومة ، مما ينجز عنها من : سرعة تأدية المهام ، توفير الوقت ، ورفع كميات الإنتاج...و بالتالي تحسين مستوى الأداء .

و نظرا لكثرة الوظائف و المهام الملقاة على عاتق الإدارة يجدها بحاجة ماسة لإستعمال وسائل الإتصال كأجهزة مختصة تساعدها في أداء وظائفها و تسيير شؤونها الإدارية ، وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل و عليه فوجود وسائل الاتصال في المؤسسة ، مهما كان مستواها له أهمية قصوى ، حيث يتمتع جهاز الاتصال بمهمة التزويد و التصحيح و التغيير و الاقتناع الذي يحقق الاستجابة الإيجابية للجمهور ، كما يعمل على دعم الثقة الجماهيرية في المؤسسات بصفة عامة و مؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة .

و مع هذه الأهمية البالغة التي تكسبها وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة ، و بالإضافة إلى توفر بعض الأسباب الذاتية و الموضوعية جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة ، مع اتخاذ مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية عين الدفلي ميدان للدراسة و البحث و التحليل .

### أهمية الدراسة: يمكن أن نقسم أهمية هذا البحث :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة أثر وسائل الإتصال الحديثة و أثرها علي الأداء الوظيفي في المؤسسة و كذا تستمد أهميتها خلال التطور المذهل لتكنولوجيا الحديثة للاتصال في الآونة الأخيرة ، الأمر الذي أدى إلى تأثير علي الأداء الوظيفي و رفع الإنتاجية بالإعتماد على شبكة الأنترنت و مدى تطورها

أما أهمية الدراسة في هذا الوقت ، تؤكد بأنه لا بد لبلدان العالم النامية عامة و الجزائر خاصة من الاستفادة من هذا البحث، بغية إدخال و تطوير خدمات وسائل الإتصال الحديثة والاستفادة من خدماتها في رفع الأداء الوظيفي .

### أهداف الدراسة :

كما لا يخفي علينا لكل دراسة هدف أو غرض تطمح إلى تحقيقه و دراستنا تبرز الدور الهام الذي تلعبه وسائل الإتصال الحديثة في التأثير علي الأداء الوظيفي ، و عليه الدراسة تعمل علي تحليل العناصر المرتبطة بالموضوع بمديرية إتصالات الجزائر لولاية عين الدفلي .

### صعوبات البحث :

- نقص المراجع ذات الصلة بالموضوع .
- صعوبات كبيرة في الحصول علي المعلومات تخص الجانب التطبيقي .

### حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** سنحاول دراسة مشكلة الدراسة المتعلقة بأثر وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلي من 20 مارس إلي 20 أبريل

### إشكالية الدراسة:

يعرفها كامل محمد المغربي فيقول : "أن الإحساس بالمشكلة هو نقطة البداية في أي مجهود للبحث العلمي ، فنقطة البداية ببساطة هي أن يشعر الفرد بعدم الراحة اتجاه شيء ما، و أن يشعر بالقلق اتجاه ذلك الشيء ، فإن المشكلة بالضرورة هي الشيء الذي يسبب القلق و بالتالي تتطلب إجابات شافية على تساؤلات الفرد و استفساراته فالإحساس بالمشكلة مرتبط بالفكر و التفكير لإيجاد الحلول المناسبة هو الجزء من التفكير العلمي الذي يتصف بتكامل أجزائه و ترابط مراحلها و هو المنبه للبصرة الفكرية التي تشير طريق الباحث وتساعد في تخطيط مساره و تنفيذ مهمته بأقصر جهد و أقل تكلفة<sup>1</sup> .

كما تعتبر وسائل الاتصال عامل من عوامل التطور الإيجابي في المؤسسات المعاصرة فتحليل عملية الاتصال هو أحد الطرق لدراسة الحياة الاجتماعية لذلك فأى علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني يجب أن يهتم بالضرورة بعملية الاتصال ، كما أن الأداء الوظيفي ينجح و يستمر بمدى الإستغلال الجيد لهذه الوسائل و مدى توفرها في المؤسسة و لمعالجة موضوع بحثنا انطلقت الدراسة من طرح التساؤل التالي :

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي، دار المعارف للنشر ، الأردن : ص 39 - ص 40 .

## ما مدى تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية عين الدفلي ؟

### التساؤلات الفرعية للدراسة :

جل ما تقدم هو عبارة عن رصيد أكاديمي و نظري، و لكن الواقع قد يكون أمرا آخر، و لتقريب الرؤية بينهما يتولد عن الإشكالية المطروحة أعلاه الأسئلة الآتية:

- ما هي وسائل الاتصال الحديثة و ما أنواعها ؟
- فيما تتمثل أهمية و فوائد وسائل الإتصال الحديثة ؟
- هل تعاني وسائل الاتصال من معوقات و مشاكل في المؤسسات و ما هي مزاياها ؟
- ماهو مفهوم الأداء الوظيفي و ماهي عناصره ؟
- هل يوجد علاقة بين وسائل الإتصال الحديثة و الأداء الوظيفي ؟

### فرضيات الدراسة :

تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي : فهي عبارة عن افتراض صياغته بطريقة تجعله قابلا للاختبار و يمكننا من التنبؤ بوجود علاقات خاصة بين متغيرين أو أكثر كما أن الفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة و لا هي كاذبة ، و هي بمثابة العقد الذي يعتقد الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه ، و لابد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر .

### انطلاقا من هذا التصور فقد جاءت فرضيات بحثنا كما يلي :

- 1- تفرض وسائل الإتصال الحديثة في الوقت الراهن ، سيطرتها علي تصميم المعلومات .
- 2- تلعب وسائل الإتصال الحديثة دور و اهمية بالغة في فعالية المؤسسة
- 3- توجد مشاكل و أخطاء في تقييم الأداء الوظيفي .
- 4- يوجد تأثير بين وسائل الإتصال الحديثة و الأداء الوظيفي في المؤسسة .

**دوافع اختيار الموضوع :** يرجع اختيار في الموضوع " وسائل الإتصال الحديثة و أثرها علي الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر " إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية و هي :

#### الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الذاتي بوسائل الإتصال الحديثة و دورها في المؤسسات والإحساس بوجود تأثير كبير علي فعالية الأداء وظيفي داخلها .
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة و محاولة تطبيقه .
- تقديم خدمة علمية تساهم و لو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي تأثر به وسائل الإتصال الحديثة علي الاداء الوظيفي .

#### الأسباب الموضوعية

- كون الموضوع يدخل ضمن الدراسات التي يثار حولها الكثير من التساؤلات والإشكاليات التي تتطلب الإجابة عنها.
- أصالة الموضوع باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل و ملموسة في واقع الإدارة، و ذلك وسائل الاتصال من المواضيع الحديثة التي تساهم تحقيق أهداف المؤسسة .
- عملية تقييم الأداء الوظيفي مشكلة واقعية و حساسة تعيشها الكثير من المؤسسات بإعتبارها تحمل هذا المدخل التنموي و التطويري للموارد البشرية .

#### الدراسات السابقة :

من المهم جدا لأي باحث اجتماعي أن يطلع علي البحوث التي سبقت بحثه ، لأن إطلاع علي ما سبق يجنبه التكرار ، و يمكنه من تفادي الأخطاء ، و قد يسمح له ذلك يفهم بحثه أكثر ، و إختيار الطرق و الإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته و قد أسفر جهدنا هذا علي دراستين .

-لمين علوطي ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات علي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علو التسيير ، جامعة الجزائر .

- دراسة بعنوان " إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق لحرورية بولعويديات ، من كلية العلوم الإنسانية و العلم الإجتماع قسم علوم و الإتصال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإتصال و العلاقات العامة .

**تحديد المفاهيم :** قمنا من خلال بدراستنا بالاعتماد على عدد من المصطلحات أردنا توضيحها قبل البدء في عرض الموضوع :

**الإتصال :** عرفه أحمد ماهر " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلي رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة الإتصال إلي الطرف الآخر .

**التكنولوجيا :** يحددها زاهر أحمد " تشمل ثلاث مفاهيم أساسية :

**التكنولوجيا كعملية :** و هو التطبيق المنظم المحتوي العلمي أو المعلومات ، بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلي حل مشكلة معينة<sup>1</sup>

**التكنولوجيا كمنتج :** محصلة تطبيق الأساليب العلمية ، و يكون في المساعدة في إنتاج الآليات و الخدمات .

**التكنولوجيا كمزيج للأسلوب و المنتج :** في هذا يتضح أن عملية الإختراع تصاحبها عملية الإنتاج ، و بالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها لمنتج و أوضح مثال علي ذلك هو الحاسب الآلي فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج و توسع كبير فيها .

**وسائل الإتصال الحديثة :** يري روبن و برنت : " أنها أي أداة أو وسيلة تساعد علي إنتاج او توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات<sup>2</sup> .

**الأداء :** إن المقصود بالأداء في هذه الدراسة نتائج التي يحققها الموظف ، حيث أن الأداء هو واجبات و مسؤوليات و أنشطة و مهام يتكون منها عمل الفرد و التي يجب القيام بها علي الوجه المطلوب في حدود معدلات في استطاعت الفرد القيام بها.

عبد الباسط محمد عبد الوهاب، إستخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي و التلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، (ذ.م.ن)المكتب الجامعي الحديث،

20051، صص 83، 82

2 حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الإتصال في عصر المعلومات، ط2، القاهرة: دار المصرية البنانية، 1997، ص 63

تقييم الأداء : هو الحكم الموضوع علي اعمل : مثل : التعرف علي مدي نجاح التنظيم أو اخفاقه في مدي تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها<sup>1</sup>.

**منهج الدراسة:** تختلف مناهج الدراسة حسب اختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته من اجل الوصول إلى دراسة موضوعية يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب لذلك.

و يعرف الدكتور "عبد الرحمان بدوري" المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سيد العقل و تحديد عملياته حتى يتواصل إلى نتيجة معلومة.

كما يعرف على أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفاعلة لمجموعة من الأفكار<sup>2</sup>.

موضوع الدراسة و الذي يحدد لنا نوع المنهج المتبع ، لذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهجين المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا ، و هذا ما يسمح بشرح مفهوم وسائل الإتصال الحديثة و أثرها علي الأداء الوظيفي في المؤسسة ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة و على أساسه يتم التعمق في دراسة وحدة سواء كانت فرد أو منظمة أو نظاما سياسيا ، قصد الإحاطة و معرفة أهم العوامل المؤثرة فيها وإبراز الارتباطات و العلاقات السببية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة و الذي تمثل في الاستبيان و هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في إستمارة ترسل لأشخاص معينين باليد أو البريد تمهيدا للحصول علي الاجوبة للأسئلة الواردة فيها بواسطتها يمكن التوصل إلي حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع و وتفرغ البيانات<sup>3</sup>.

**أدوات الدراسة و مصادر البيانات : تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :**

**الجانب النظري :** و لقد تم الاعتماد على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع سواء إن كانت باللغة العربية أو الأجنبية كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة على بعض المجالات .

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب, مقدمة في الإدارة, معهد الإدارة العامة, الرياض, 1981, ص92

<sup>2</sup> أحمد بن مرسلبي : مرجع سابق ص 283

<sup>3</sup> عمار بحوش, و محمد محمود الديبات, مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث, الطبعة 02, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, 1999, ص66

الجانب التطبيقي : و لقد تم الإعتماد فيه علي إستمارة بحث توزع علي عدد من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى .

### خطوات الدراسة: لقد تم تقسيم البحث إلى جانب نظري و جانب تطبيقي :

الجانب النظري : و يضم فصلين حاولنا من خلالهما التطرق إلى الإطار المفاهيمي والمعرفي لوسائل الإتصال الحديثة ففي الفصل الأول : تم الإلمام بموضوع وسائل الإتصال بحيث يتضمن مبحثين رئيسيين تعرفنا من خلالهما التعريف الإتصال في المبحث الأول قمنا بالتطرق إلى وسائل الإتصال الحديثة ، مع ذكر عناصر و خطوات عملية الإتصال الإدارية والعوامل و المبادئ و المعوقات التي تؤثر في هذه العملية , اما المبحث الثاني تطرقنا لعملية الإتصال و مزايا و عيوب وسائل الإتصال الحديثة.

أما في الفصل الثاني : فهو كذلك خاص بالجانب النظري حيث قمنا بدراسة نظرية للأداء الوظيفي و ذلك بإشمال الفصل كذلك على مبحثين هامين ففي المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي مع ذكر المفهوم و أهمية و العناصر أما المبحث الثاني يدرس مفهوم تقييم الأداء و يضم مفهوم تقييم الأداء و مشاكل و أخطاء تقييم الاداء .

الفصل الثالث : تحت عنوان : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى تشمل على مبحثين.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر .

المبحث الثاني: خصصناه للإستبيان و تحليل نتائجه .

الفصل الأول :  
الإطار النظري لوسائل الإتصال الحديثة

## تمهيد :

لقد أصبح للإتصال دورا بالغا في حياة المجتمعات الحديثة , ولم يعد التعامل مع الإتصال باعتباره حلقة تواصل بين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته بحاجة إلى تبرير، بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة متداخلة مع واقع يتصف بالتعقيد والتسارع الشديدين، وأمام تأكيد العديد من الباحثين والمختصين للدور الهام الذي أصبح يقوم به الإتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية وخاصة على مستوى إدارة وتسيير علاقات المؤسسة في المجتمع ولهذا خصصت له الكثير من الدراسات النظرية والميدانية في معظم الدول المتطورة داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها عليها الاهتمام بعامل الإتصال ، فنجاح و استقرار المؤسسة مرتبط بسياسيتها الاتصالية ومدى قدرتها على تحقيق متوازن في المجتمع ، و أمام استمرار و تعتبر الرأي العام المجتمعات الحديثة و مدى قدرتها على تلبية مصالح الأفراد و الجماعات من جهة ارتفاع تقنية وسائل الإعلام و قوة تأثيرها لنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييرها من جهة أخرى دعم الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل تفعيل الخدمة داخلها .

و نتيجة لتطورات تزايد الطلب على هذه الوسائل و الأليات، و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بوسائل الإتصال ، المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة بإعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر ستمته الأساسية هي المعلوماتية.

و إذا نظرنا أيضا إلى قطاع الإتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالأداء الوظيفي ، الذي يعتمد على المعلومة و طرق إيصالها في أقصر وقت و بأقل تكاليف، تحسينا لعمل المؤسسة و رفع من شأنها و زيادة فعاليتها و نظرا للتطور الهائل الذي شهدته العديد من المؤسسات ، و خاصة في ظل إستخدام الأقمار الصناعية، الهاتف النقال و الانترنت، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحدي جديد ألا و هو إمتلاك وسائل الإتصال الحديثة .

و للإلمام بالموضوع سوف نتطرق في المبحث الأول إلى مقارنة نظرية لتحديد ماهية وسائل الإتصال الحديثة بدءا من مفهوم وسائل الإتصال الحديثة و نشأتها مرورا بخصائصها و أنواعها و كذلك أهميتها و فوائدها و بعد ذلك نتناول في المبحث الثاني مفهوم عملية الإتصال و معائير إختيار الوسيلة المناسبة إضافة إلي مزايا و عيوب هذه الوسائل أما المبحث الثالث فخصصناه لدراسة مؤسسة إتصالات الجزائر و معرفة تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي أداء العاملين .

## المبحث الأول: ماهية وسائل الإتصال الحديثة

يعتبر الإتصال من ضروريات الحياة , بل أن أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته هو الإتصال يعبر عن حاجياته , فالأفكار و الآراء و المقترحات ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير من خلال الإتصال , فالإتصال إذن ظاهرة إجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلي مجموعة متحركة , و ما شهدته الآونة الأخيرة من تطورات سريعة غير مسبوقه في كافة نواحي الحياة, و أبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الدينامكية التي عرفها المجال الإتصال و تطور الوسائل التي يستخدمها الإنسان لتواصل في مختلف المجالات خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات و بثها و التي تستخدم بكثرة في المؤسسات المختلفة , أو بما أصبح يعرف بوسائل الإتصال حديثة.

و من خلال هذا المبحث سنتطرق الي الإطار المفاهيمي لوسائل الإتصال الحديثة من خلال المطلب الاول الذي يحتوي علي مفهوم وسائل الإتصال الحديثة و نشأتها و بدها وفي المطلب الثاني نتحدث علي خصائص و انواع وسائل الإتصال الحديثة اما المطلب الثالث فتحدث عن أهمية و فوائد وسائل الإتصال الحديثة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : مفهوم وسائل الإتصال الحديثة

لقد أصبحت وسائل الإتصال تلعب دورا مهما في النهوض بالعديد من المؤسسات الخدمائية و وسائل الإتصال هي الطرق و الوسائل التي تمكن الإنسان من التواصل مع العالم الخارجي بأكمله , فهي أصبحت من الضروريات التي لا يمكن لأي شخص الإستغناء عنها , و العيش بدونها , حيث أنها سهلت الحياة علي الإنسان و المعرفة و وسائل الإتصال علينا أولا تحديد مصطلح الإتصال:

#### 1- تعريف وسائل الإتصال :

تعرف وسائل الإتصال علي أنها أساليب و طرق تساعد علي نقل الإشارات و المعلومات و التبادلات الوجدانية و الفكرية بين الناس , و تتمثل في التبادلات الفكرية و الوجدانية بين الناس و تتم من خلال نقل مجموعة من الرسائل من شخص مرسل إلي الشخص مستقبل .  
كما أن وسيلة الإتصال تعتبر عملية تتم من خلال نقل مجموعة من الرسائل من الشخص مرسل إلي الشخص المستقبل .

<sup>1</sup> Herri maha boislandelle dictionnaire de gestion économisa, édition paris France .1998, p

## تعريف وسائل الإتصال الحديثة :

وسائل الإتصال تمثل مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل الي المستقبل ، و يجدر الإشارة الي أن للوسائل الإتصلية اهمية قصوي حتي أن **ماكلوهان** اعتبرها الرسالة في حد ذاتها أي أن الوسيلة أهم من الرسالة و لكنه و مع ذلك فإنه يمكن الجمع بين المدلولين إذ اعتبرنا أن طبيعة الوسيلة هي الجزء الهام من الرسالة و لكنها ليست هي كل الرسالة بمعنى : أنه إذا كان للرسالة و لخصائصها الذاتية أهمية كبري في التأثير علي المستقبل ، فإنه قد يكون لوسيلة رسالة دور حاسم في ذلك و فد يصا الامر الي حد جعل لكل وسيلة رسالتها

و هي التكنولوجيا التي تعمل علي تسهيل الإتصال بين الأفراد أو الجماعات الذين يتواجدون في اماكن مختلفة و تندرج تحتها مجموعة الانظمة مثل الهاتف و الفاكس ، الحاسوب ، بالإضافة الي تقنيات التي يقدمها الحاسوب بما في ذلك تبادل البيانات الإلكترونية و البريد الإلكتروني

حسب منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية *economique organisation de ocde* copération et devloppement هي التي تشمل مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع ، و تخزين ، معالجة ، نقل المعلومات في شكل أصوات ، بيانات و صور ، فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق ، علم البديعيات الالكترونية و التكنولوجيات الملحقة<sup>1</sup>.

و تم تعريفها و النظر اليها علي انها كل ما ترتب علي الاندماج بين التكنولوجيا الحاسب الإلكتروني و التكنولوجي

السلكية و للاسلكية و الالكترونيات الدقيقة و الوسائط المتعددة من اشكال جديدة لتكنولوجية ذات قدرات فائقة علي الإنتاج المعلومات و جمعها و تخزينها و معالجتها و نشرها و استرجاعها ، بأسلوب غير مسبوق يعتمد علي مجموعة من المؤثرات الإتصال التفاعلي الجماهيري و الشخصي معا ، أي هي مجموعة التكنولوجيات المستخدمة في معالجة و تحرير و تبادل المعلومات أو أكثر تحديدا للبيانات الرقمية ، و ظهور وسائل الإتصال الحديثة يرجع أساسا إلي تقارب المزج الذي بين الإتصالات السلكية و الاسلكية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات علي عملية إتخاذ القرارو الأداء-واقع المؤسسة الجزائرية ، الملتقي الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العام، كلية علوم الإقتصاد، وعلوم التسير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص8.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة ، دار الصفا، عمان، الأردن 2005 ص35-36.

تعرف علي أنها الألات التي تمكن من تخزين و استقبال المعلومات وهو نفس المذهب الذي ذهب إليه التعريف الأتي الذي تري صاحبه أن وسائل الإتصال الحديثة آلية أو تقنية تعمل علي إنتاج أو تخزين أو استرجاع أو استقبال أو عرض المعلومات ، وورد تعريفها في معجم الإعلامي بأنها مجمل المعرف و الخبرات المتراكمة و المتاحة و الأدوات و الوسائل المادية المادية و التنظيمية المستخدمة في جميع المعلومات و معالجتها و إنتاجها و تخزينها و استرجاعها و نشرها و تبادلها، أي توصيلها إلي الأفراد و المجتمعات .

و ما يلاحظ علي هذا التعريف أنه جمع بين النظر إلي الوسائل الإتصال كعلم و كتقنية لإرسال المعلومات و توصيلها .

و كثيرا ما تتداخل وسائل الإتصال الحديثة مع تكنولوجيا الإتصال و المعلوماتو لذا أردنا أن نقدم تفصيلا عن تكنولوجيا الإتصال .

حيث تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها : عملية جمع و تخزين و معالجة المعلومات و استخدامها ، مع الإعتراف بأهمية الإنسان و الأهداف التي يصنعها و القيم التي يستخدمها في في تحديد مدي تحكمه في التكنولوجيا و مساهمتها في اثره حياته<sup>1</sup>.

و يري عبد المالك علي أن تكنولوجيا الإتصال رافد لتكنولوجيا المعلومات ، علي أساس أن المادة الخام لتكنولوجيا المعلومات هي البيانات و المعلومات و المعارف ، و أدواتها الأساسية بلا منازع هي الكمبيوتر و برمجياته التي تستهلك طاقته الحسائية في تحويل هذه المادة الخام إلي سلع خدمات معلوماتية ، اما توزيع فيتم من خلال تفاعل الفوري بين الإنسان و الألة ، أو من خلال أساليب البث المباشر و الغير المباشر ، كما هو الحال في أجهزة الإعلام أو من خلال شبكة البيانات ، التي تصل بين الكمبيوتر و أحر أو بينه و بين وحداته<sup>2</sup>.

بينما يري الأستاذ سعد لبيب " أن التكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة علي اساس أن : ثورة التكنولوجيا الاتصال قد سارت علي توازي مع الثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات و تصاعد الإنتاج الفكري في مختلف المجالات ، و ظهور الحاجة إلي تحقيق أقصى سيطرة ممكنة علي فيض المعلومات المتدفقة، و بناء علي ما سبق فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا الإتصال و تكنولوجيا المعلومات ، و قد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطور إليه نظام الإتصال ، وارتبطت شبكة الإتصال مع شبكات المعلومات

<sup>1</sup> سعد لبيب، نحو سياسة تلفزيونية جديدة لمواجهة تحديات القنوات الفضائية الاجنبية مجلة اتحاد الإذاعات العربي، القاهرة، العدد، 2001ص25

<sup>2</sup> عبد المالك ردمان الدنان، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب، بيروت لبنان، 2010، ص81-82.

و بذلك فقد إنتعي عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الغتصال و تطر كل منها و تعبر كلمة " حديثة " التي تضاف إلي تكنولوجيا الإتصال نسبية ، لأنها تتوقف علي مدي تطور المجتمع و علي مدي الزمن كما هو الحديث في زمن معين قديم في آخر ، إلا أن أغلب التعاريف تشير إلي أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي تجمع بين الإتصال عن بعد و الكمبيوتر<sup>1</sup>.

و قد ورد تعريفها في الموسوعة الإعلامية بأنها : " الأدوات و النظم التي تساعد علي القيام بإتصال و تتمثل هذه الادوات الاساسية في حسابات إلكترونية .

و هو نفس الرأي الذي يعرضه " فضيل دليو " في تعريفه لها حيث قال أنها : تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر و لها آثار عدة تشمل مجالات و تطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموما و تنظيم المؤسسات خصوصا<sup>2</sup>.

و الذي لوج باستخدام الأرضي التي تستخدم الألياف الضوئية ذات الكفاءة العالية في حمل الرسائل و المعلومات هذا بالإضافة الي استخدام الحاسوب و ما يتصل به من تقنيات .  
و قد لخص عبد الهادي عثمان تعريف تكنولوجيا الإتصال الحديثة في : قنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل و بث الثورة المعلوماتية من مكان لآخر .

ووسائل الإتصال في هذه الدراسة هي : كل التكنولوجيات المتعلقة بعمليات المعالجة و الإنتاج و تبادل المعلومات و التي تجمع بين ثلاث مجالات : المعلوماتية ، الإتصال ، السمععي البصري .  
أما بالنسبة لوسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة تعني كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلي أصحاب المصلحة و الشأن فيها فالوسائل الحديثة تضم المعرفة الإنسانية , طرق العمل , التجهيزات المادية ، الإتصالات و الإلكترونيات ، و مختلف نظم العمل و المعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة

#### -4- : السياق التاريخي لظهور وسائل الاتصال الحديثة :

كان لتواصل قديما طرق مختلفة عن ما نعرفه في يومنا هذا : فقد تواصل القدماء بالرسومات و الصور ثم تم تطور الغتصال إلي استخدام الحكاك الزاجل و غستأجار المرسل : و هو الشخص يقوم بمهمة إيصال المعلومات من جهة ثم تطور الإتصال إلي الكتابة اليدوية و بعدها المطبوعة و إرسالها عبر البريد إلي ان وصلت غلي التكنولوجيا الحديثة و إستخدام الحواسيب و الهواتف الذكية .

<sup>1</sup> سعد لبيب المرجع السابق.ص 25

<sup>2</sup> فضيل دليو، وسائل الإتصال و التكنولوجيا، منشورات جامعة منتوري (د.س.ن)، الجزائر: ص 147

لقد عرفت وسائل الإتصال تطورات معينة ، هذه التطورات قسمت إلى خمسة ثورات ، الثورة الأولى التي كانت عندما استطاع الإنسان أن يتكلم ، أما الثورة الثانية هي الاخرى عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة ، حيث استطاعوا الكتابة علي الطين اللين ، و ذلك منذ حوالي 3600 سنة قبل الميلاد ، لكن ما يعاب علي هذه الطريقة هي التكلفة الباهضة و احتكارها من طرف رجال الدين و الاغنياء .

م بعد ذلك ظهرت الطباعة مشكلة الثورة الثالثة في مجال الإتصال ، في القرن 15 بفضل **يوحناجو تيرج** ثم بعد ذلك ظهرت الثورة الصناعية حيث عرفت التجارة تطورا كبيرا ، مما استدعي أو ولد احتاجا كبيرا لنظم الإتصال أثير فعالية لتبادل المعلومات فتم اكتشاف التلغراف في عام 1937 ثم بعد ذلك اكتشف جراهام بل العاتف الكهربائي في نقل الصوت عبر الأسلاك النحاسية ، و عرفت هذه المرحلة بالثورة الرابعة ، فقد عرفت عدة تطورات في مجال الإتصال أهمها جهاز الفتوغراف و القرص المسطح بفضل العالم الالماني إميل برانجر و اكتشف ماركوني للا سلكي في 1896 و هي المرة الأولى التي ينتقل بيها الصوت الي مسافات بعيدة نسبيا بدون استخدام الأسلاك كما كان الالماني و الكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الراديو المنتظمة عام 1919، ثم الولايات المتحدة الأمريكية عام 1920 ، ثم بعد ذلك بدأت هذه الاخيرة في بث خدمات التلفزيون التجاري سنة 1941 أما الثورة الخامسة في مجال الإقتصاد بدأت في نصف الثاني من القرن العشرين حتي يومنا هذا <sup>1</sup>، حيث عرفت من أشكال التكمولوجيا ما يتضائل أمامه كل ما تحقق في عدة قرون سابقة و لعل أبرز مظاهر التلوجيا ذلك الإندماج الذي حدث بين ظاهرة تفجير المعلومات و ثورة الإتصال هذه الثورة تجسدت في استخدام الأقمار الصناعية و نقل الانباء و البيانات و الصور عبر الدول القارات بطريقة فورية ، ضف الي ذلك بناء شبكات الألياف الصوتية تصل الي سرعة تدفق البانات عبرها إلي مليون نبضة في الثانية ، و هي سرعة تتيح نقل مائة ألف صفحة لدائرة المعارف - مثلا- في ثانية واحدة و الاهم من ذلك أنها تتيح ضخ سلع الثقافية من الإعلام المرئي ، الافلام ، و الموسيقى <sup>2</sup> .

إن الفكرة الذهنية وراء تطور شق الإتصالات تكمن في استخدام التدفق الضوئي النقي ذي السعة العادية ، بدلا من التيار الكهربائي محدود السعة المعرض لتشويش و الضوضاء و التصنف مع المعدل الهائل في تبادل المعلومات الذي وفره الوسيط الضوئي ، لم تعد المشكل هي شرح المعلومات كما كانت عليه في الماضي ، بل النقيض منها ، و يقصد به إفراط المعلومات و هي مشكلة لا تقل إن لم تزد عن سابقتها <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> نبيل علي، الثقافة العربية و عصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، إصدار الثاني، ديسمبر 2001، ص71.

<sup>2</sup> نجيت محمد، نقمة ثورة المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، إصدار ثاني، ديسمبر 2001، ص71.

<sup>3</sup> أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة حرش الأهلية الأردن، المجلد 25 العدد الأول 2009 ص 395.

## ❖ المطلب الثاني : خصائص و أنواع وسائل الإتصال الحديثة

- 1- خصائص وسائل الإتصال الحديثة : تتميز وسائل الإتصال الحديثة بمجموعة من الخصائص أهمها:
- تقليص الوقت : وسائل الإتصال الحديثة تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي،
- ✓ رفع الإنتاجية: تعمل وسائل الإتصال الحديثة على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد و فعال؛
- ✓ المرونة : تعددت إستعمالات وسائل الإتصال الحديثة لتعدد إحتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب .....الخ. كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الإستعمال؛
- ✓ التمتمة *la miniaturisation* : ويقصد بها الأسرع و الأصغر و الأقل تكلفة وهي من أهم مميزات وسائل الإتصال الحديثة فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها<sup>1</sup>.
- خصائص أخرى :
- ✓ الفعالية : و يعني أن الذي يستعمل هذه الوسائل مستقل ومرسل في آن واحد، كما أن الأطراف في عملية الإتصال يمكنهم تبادل الأدوار، وهذا بسبب نوع من الفعالية بين الأشخاص و المؤسسات و مجموعات أخرى.
- ✓ غير محدد بالوقت : يعني أنه يمكن إستقبال الرسائل في أي وقت كحالة البريد الإلكتروني (E-MAIL)
- ✓ اللامركزية : هي خاصية التي تسمح باستقلالية التكنولوجيات جديدة NTIC مثل حالة الأنترنت تملك إستمرارية عن العمل في كل الحالات يستحيل على أي جهة ما أن توقف الأنترنت لأنها شبكة إتصال بين الأشخاص و المؤسسات.
- ✓ الإتصال عن طريق النت : يمكن ربط الأجهزة حتى لو كانت مختلفة الصنع بين الدول أو المدن الصانعة.
- ✓ حركية : يعني أن المستعمل يمكن له أن يستفيد من الخدمات أثناء تنقلاته مثل الحاسوب المحمول والهاتف النقال

<sup>1</sup> غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001 ص ص 89-99.

- ✓ عملية تحويلية : يمكن لها أن ترسل معلومات من وسط إلى آخر مثال إرسال رسالة مسموعة إلى رسالة مكتوبة أو منطوقة مثل القراءة الإلكترونية
- ✓ عملية الكشف عن الهوية : يعني يمكن أن نبعث رسالة إلى شخص مثل أن ترسل إلى أشخاص آخرين دون المرور بالمؤسسة و يمكن التحكم فيها مثل حالة الإرسال من المنتج إلى المستهلك.
- ✓ التوزيع : تعني أن الشبكة يمكن أن تتسع مثل أن تشمل عدد أكبر من الأشخاص.
- ✓ العولمة : هي البيئة التي تفعل هذه الوسائل لأنها تستعمل فضاء أكبر في أي ناحية من العالم وتسمح بتدفق رأس مال المعلومة في عاصمة المعلومات، لا مركزيتها سمحت بازدهارها في البيئة العالمية خاصة في التبادل التجاري الذي يسمح بأن يتجاوز مشكل الزمن و المكان<sup>1</sup>

## 2- أنواع وسائل الإتصال الحديثة :

إن التطور وسائل الإتصال و إنتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل مجالات الحياة الإجتماعية و منها المؤسسة بمختلف أنواعها و أهمها جهاز الحاسوب فما هو جهاز الحاسوب ؟ و ماهي وظائفه ؟

أ- **جهاز الحاسوب computer**: نعيش اليوم عصر ثورة في المعلومات ، و تعتبر الحاسبات الإلكترونية المختلفة هي الأساس جزء من هذا العصر المتطور ، حيث يعد هذا الجهاز من اهم الإنجازات الإلكترونية الحديثة التي أثرت علي جميع المستويات في فترة و جيزة ، ذلك أنه وفر الجهد الفكري و العظمي و حسن من طريقة التي تؤدي إلي أغلب الأعمال<sup>2</sup>.

و هو وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى انه يستلم البيانات علي شكل مدخلات و يجهزها في صورة معلومات لمخرجات ، أي أنه مصمم علي أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة و تخزينها ، ثم إنجاز المعلومات الحسابية عليها و إجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها ، و أخيرا الإمتداد بالمعلومات المطلوبة و ذلك كله بمعدل سرعة كبيرة<sup>3</sup>.

يعرف علي انه آلة لتخزين ، استرجاع و إرسال و إستقبال في آن واحد بالصوت و الصورة و يرجع تاريخ صناعة الحاسوب إلي نهاية الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية (usa) ، مع أول حاسوب

<sup>1</sup> غنية لالوش، المرجع السابق ص 72

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمحم ، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي حول تسيير

المؤسسات ؛ المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12 - 13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر.

<sup>3</sup> هدي حامد قشوق، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع المقارن، دار النهضة العربية،مصر: (د, ت, ن), ص20-21.

إلكتروني، تميز هذا الأخير بـكبر حجمه و تعقد مكوناته و صمم بشكل خاص لأغراض عسكرية ، أما أول حاسوب تجاري فقد سكي عرض للبيع سنة 1951 للوجهة الإدارية فقط ليشمل فيها قطاعات أخرى . أن إنتشار الحاسوب في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة راجع إلي تمتعه بمجموعة من الخصائص كالسرعة الفائقة و الاداء ، الدقة و الكفاءة و من مميزاتة أيضا<sup>1</sup> :

- المرونة ؛
- قلة الأخطاء ؛
- تنفيذ المهام المعقدة ؛

#### ب- (الإنترنت ، الانترنت و الإكسترنترنت)

تستخدم الإنترنت في تأدية عمل المؤسسة، كما تسمح بإنشاء شبكات خاصة للإستعمال الحصري من قبل المؤسسة تدعى بالشبكات الداخلية (الإنترنت) و شبكات خاصة بالزبائن و موردي و شركاء المؤسسة و التي تسمى بالشبكات الخارجية ( الإكسترنترنت).

#### - الإنترنت

#### تعريف الإنترنت :

يرى J.N.yolin أن الإنترنت : "عبارة عن شبكة داخلية، تستعمل تكنولوجيا الإنترنت و تكون فيها المعلومات في متناول العاملين بالمؤسسة فقط"<sup>2</sup>.

فالإنترنت هي : "شبكة خاصة لمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الإستفادة من خدمات الشبكة و لا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الإستفادة من خدمات هذه الشبكة. و الإنترنت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها"<sup>3</sup>.

و ربما تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص الغير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للإستفادة من موارد الإنترنت و بإستخدام نظام الحماية و السيطرة و تقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار ( Fire walls ) و غيرها، تستطيع المؤسسات حماية موارد الشبكة و ضمان الإستخدام لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم بخي، التجارة الإلكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص23.

<sup>2</sup> نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007 ص 121.

<sup>3</sup> سلوى محمد الشرف، دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع عزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عزة، عمارة الدراسات العليا، 2008 ص 64.

<sup>4</sup> بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان 2007 ، ص

هنالك العديد من الوسائل و التقنيات للإتصال بالإنترنت حيث تنقسم إلى عدة طرق منها الإتصال بالهاتف العادي أو عن طريق الخط الرقمي RNIS أو من خلال تقنية الخط المشترك الرقمي DSL و كذا الإتصال بواسطة الأقمار الصناعية Satellite أو عن طريق الخط المستأجر، بالإضافة إلى طرق أخرى حديثة ظهرت مؤخرا كالواي فاي و الواي ماكس.

✓ أسباب إستخدام الإنترنت : تستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات المتوسطة و الكبيرة و ذلك للأسباب التالية :

- **تخفيض التكاليف** : يعمل جهاز الخادم في شبكة الإنترنت على تقليل الحاجة من وجود نسخ متعددة من البرامج و قواعد البيانات و هذه لوجود تشابه بنيوي بين الإنترنت و الإنترنت، حيث تسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات و التطبيقات بسهولة و يسر، و كذلك وصول للبيانات المشتركة إلى المستخدمين كل حسب صلاحيته.

و بتالي يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات و النماذج الورقية التي تقدم الإنترنت حلولا إلكترونية لها مثل : دليل الهاتف و طلبات الصيانة و الخدمات الإدارية المتعددة.

- **توفير الوقت** : تساهم الإنترنت تقليل الكثير من الوقت الضائع في الإتصال بين أقسام و إدارات المؤسسة الواحدة. كما يعد وسيلة ضمان لدقة سير الإتصالات و عدم تكرارها.

فإن تنظيم تبادل المعلومات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيارية متفق عليها و لا يتم إرسالها عن طرق النظام البريد الداخلي قبل إستيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها، من ثم يتم حفظها آليا في الجهاز المزود أو جهاز خادم البريد الإلكتروني، وتظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا، وبذلك تؤمن الإنترنت الدقة و توفر الوقت

**الإستقلالية و المرونة** : توفر الإنترنت إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض (Browsers)، ومن منصات عمل مختلفة، تمكن هذه الميزة المستخدمين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي و لا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة<sup>1</sup>.

- **تسخير خدمات الإنترنت** : تسمح الإنترنت للمستخدم بإستعمال الخدمات التي توفرها الإنترنت مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المؤسسة وهي تسير من خلال ما يسمى بخادم الإنترنت و من أهم هذه الخدمات :

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان: 2006 ص ص 59، 60.

- خدمة البريد الإلكتروني؛
- خدمة الدراسة عبر الويب؛
- خدمة البريد الفوري؛
- خدمة البحث عن المعلومات؛
- خدمة منتديات الحوار على الويب؛
- خدمة البحث عن المعلومات؛
- خدمة الهاتفية عبر الإنترنت على مستوى المؤسسة؛
- خدمة قوائم النشر<sup>1</sup>.

ولكن هناك عدة فروقات بين الإنترنت و الإنترنت يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (1-1) أهم الفروقات بين الإنترنت و الإنترنت

المعيار	الإنترنت	الإنترنت
الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك للمؤسسة التي تستضيفه
إمكانية النفود	أي شخص يمكنه الوصول إليه	لا يمكن لأي شخص الوصول إليه إلا الذين سمح لهم بذلك
حجم المواضيع	يحتوي على العديد من المواقع أو الصفحات و التي يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة	يحتوي على المواضيع و المعلومات التي توافق عليها المؤسسة

المصدر : نوفيل حديدي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

أما الأوجه الشبه بين الإنترنت و الإنترنت يمكن تلخيصها فيما يلي :

- كل من الشبكتين تستخدمان صفحات كتبت بلغة HTML؛
- يستعمل كل منها متصفح الويب لمشاهدة الصفحات؛
- كل يستعمل نفس البرتوكولات في إستقبال و إرسال المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 121.

## - الإسترات

تستخدم المؤسسات المتطورة بالإضافة إلى الإنترنت ما يسمى بالإسترات.

## تعريف الإسترات :

تعرف شبكة الإسترات على أنها : «نتائج» تزاوج كل من الإنترنت و الإنترنت فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء، أو مراكز بحث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع واحد<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها: "المشاركة بين الإنترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين"<sup>2</sup>.

و الواقع أن شبكة الإسترات تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة و مرونة عالية للإتصال الفوري مع اللاعبين الرئيسيين و مع مختلف فئات المستفيدين. كما تساهم شبكة الإسترات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة المنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين أو بطريقة تقدم للمشتري ( أو المستفيد ) قيمة مضافة.

وشبكات الإسترات أنواع تجتمعها نحد جميعها نحد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة مثل نظم تعليم، نظم تدريب العملاء، نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمنظمات أو مراكز مختلفة وشبكات منظمات الخدمات المالية و المصرفية و نظم إدارة الموارد البشرية و الموارد الأخرى الخاصة بالشركات العالمية.

و يعتمد تصنيف شبكات الإسترات على قطاع الأعمال، حيث نصنف إلى ثلاث أنواع رئيسة هي<sup>3</sup> :

## شبكة إسترات التزويد أو التكميل :

تربط هذه الشبكات المخازن و المستودعات الخاصة بالبضائع فيها تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية و المستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، لتفادي مشكلات العجز و المحافظة على كميات ثابتة من المخزون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML"، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بالجزائر: 2006/2005، ص 47.

<sup>2</sup> محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2004 ص 293.

<sup>3</sup> بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء،

مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع، ص 348

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 348

**شبكة إكسترنات التوزيع :**

يعتبر هذا النوع من الإكسترنات أكثر أنواع تواجد فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز و إشتراكات و غيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات و التغييرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار و مواصفات<sup>1</sup>.

**شبكات إكسترنات التنافسية :**

هذا النوع من الشبكات يمنح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كبيرة الحجم فرصا متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق ربط الشركات الصغيرة و الكبيرة لكي تنتقل الأسعار و المواصفات التقنية بينهما مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع و يعزز جودة المنتجات و يقضي على الإحتكار<sup>2</sup>.

**- خدمات الإكسترنات :**

لقد حققت عديد من المؤسسات فوائد من تطبيق شبكة الإكسترنات، نذكر في ما يلي بعض المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها الإكسترنات لتحسين العمل و نقله خطوة عن طريق الإنتقال إلى الأعمال الإلكترونية و ذلك من خلال :

**تسهيل عمليات الشراء في المؤسسات :**

يمكن للمؤسسة أن تقوم بإرسال طلب شراء عبر الإكسترنات و تلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

**متابعة الفواتير :** تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع و الأقسام.

**خدمة التوظيف :** تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.

إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما يمكن لسوق العمل تأمين احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها و قد تصل فعالية الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح سوق العمل.

<sup>1</sup> علاء السلمي، حسين السلمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، عما: 2005، ص 41.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره ص 24.

تواصل شبكات توزيع السلع : تسمح شبكة إكسترنات بربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي و ذلك لتسريع عمليات الطلب و الشحن و تسوية الحسابات. كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لإتمام كامل عمليات التوزيع و تسوية الحسابات المتعلقة بها<sup>1</sup>.

و إنطلاقا مما ذكر يمكن توضيح العلاقة بين الإنترنت و الإنترنت و الإكسترنات و هذا من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1- 2) : العلاقة بين الإنترنت و الإنترنت و الإكسترنات.

نوع المعلومات	الوصول	المستخدمين	نوع الشبكة
عامة، شعبية، تسويقية	عدد غير محدود من العامة، بدون قيود	أي شخص عن طريق الهاتف أو شبكة العمل	الإنترنت
خاصة بالمؤسسة و بما يرتبط بالعمل	خاص و مقيد و محظور على العاملين	العاملون المرخص لهم فقط	الإنترانت
مشاركة بين مجموعات الشركاء	خاص و محظور على شركاء العمل المرخص لهم	مجموعات خاصة من شركاء العمل	الإكسترنات

#### تعريف الانترنت :

كلمة إنترنت Internet هي إختصار الكلمة الانجليزية International Network و معناها شبكة المعلومات العالمية، التي يتم فيها ربط مجموعة شبكات مع بعضها البعض في العديد من الدول عن طريق الهاتف أو الأقمار الصناعية، حيث يكون لها القدرة على تبادل المعلومات بينها من خلال أجهزة كمبيوتر مركزية تسمى بإسم أجهزة الخادم server، التي تستطيع تخزين المعلومات الأساسية فيها و التحكم بالشبكة بصورة عامة، كما تسمى أجهزة الكمبيوتر التي يستخدمها الفرد بإسم أجهزة المستخدمين users<sup>2</sup>.

و يعرفها كارول أوكوتور على إنها : "مجموعة من شبكات الحواسيب المستقلة كليا و الموزعة عبر أنحاء العالم، حيث تشكل هذه المجموعة نظاما عملاقا واحد إذ تتولى كل شبكة منفردة مسؤولية الإدارة و الصيانة الذاتية لها أولوية خاصة."

<sup>1</sup> زينب شطبية، دورالتسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007 ص 72-73.

<sup>2</sup> كريم عياد، مفهوم الإنترنت (17/04/2011) <http://www.kutub.info/downloads/6533.doc>

كما عرفها كل من بوب نورتون و كاتي سميث "الإنترنت عبارة عن مجموعة الشبكات الحاسوبية العالمية المتصلة ببعضها البعض بواسطة وصلات إتصالية متباعدة"<sup>1</sup>.

و تعرف كذلك بأنها "شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض"<sup>2</sup>.

### • تقنيات الإتصال بالإنترنت .

هنالك العديد من الوسائل و التقنيات للإتصال بالإنترنت حيث تنقسم إلى عدة طرق منها الإتصال بالهاتف العادي أو عن طريق الخط الرقمي RNIS أو من خلال تقنية الخط المشترك الرقمي DSL و كذا الإتصال بواسطة الأقمار الصناعية Satellite أو عن طريق الخط المستأجر، بالإضافة إلى طرق أخرى حديثة ظهرت مؤخرا كالواي فاي و الواي ماكس.

### الإتصال عن طريق الهاتف :

#### طريقة الهاتف الثابت للإستخدام البسيط Dial up :

إن إستخدام وصلة الإنترنت عادية من خلال خط الهاتف الثابت بطريقة Dial up توفر الدخول إلى البريد الإلكتروني و تصفح المواقع الالكترونية باستخدام الإنترنت من حين لآخر، تمكن هذه التقنية من الإتصال مبدئيا بسرعة الإتصال لغاية 56 كيلوبايت في الثانية و لإستخدام هذه الوصلة يجب توفر خط هاتف ثابت ومودم، ليقوم هذا الأخير بالتحويل من إرسال رقمي إلى إرسال تماثلي عبر خط الهاتف وفي الجهة الأخرى لدى مزود الخدمة تحدث العملية العكسية، حيث يتم تحويل الرسالة من تماثلية إلى رقمية و هذا الإتصال يتميز بكونه إتصالا مؤقتا.

ومن سلبيات إستخدام هذه الطريقة هو بطئ السرعة بالإضافة إلى قطع الإتصال بالانترنت إذا أراد الشخص إجراء مكالمة هاتفية أو العكس أي أنه من المستحيل إستخدام الهاتف للإتصال و الإتصال بالانترنت في آن واحد.

#### طريقة الخط الرقمي RNIS\*

بالرغم من توصل لطريقة RNIS خلال فترة الثمانيات، إلا أن انتشارها على نطاق واسع لم يتم إلا في فترة قريبة، كما إنخفضت تكلفة إستخدامها بدرجة ملحوظة و بالتالي شهدت الخدمة إنتشارا معقولا في فترة قصيرة جدا وخدمة RNIS تعد خدمة الشبكة الرقمية المتكاملة، فهي تكنولوجيا متطورة تضيف الأصوات و الفيديو وغيرها من التطبيقات إلى خط الهاتف العادي، كل ذلك على خط هاتف واحد و هو يعني أن الخط RNIS واحد يكون بديل عن شراء عدة خطوط هاتفية عادية.

<sup>1</sup> بوخاوة إسماعيل و عطوي عبد القادر (12/03/2011)

<sup>2</sup> محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد، عمان، 2004 ص 38.

و من إيجابيات هذه الطريقة هي إمكانية إستخدام الهاتف للإتصال و الإتصال بالإنترنت في آن واحد، بالإضافة إلى وجود فارق في السرعة الواضح حيث تصل سرعة RNIS إلى 128 Kbps، بهذا تصل السرعة إلى أربعة أضعاف السرعة العادية لمودم بسرعة 56 Kbps.<sup>1</sup>

### الاتصال عن طريق خط المشترك الرقمي DSL :

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1998، بعدها بدأت في الانتشار عالميا و هذه الخدمة عبارة عن تقنية تستخدمها شركة الاتصالات لتقدمها للمشاركين لديها و هي تعرف باسم خط المشترك الرقمي (Digital Subscriber line) أو ما يعرف اختصارا باسم DSL، حيث يعتبر الكثيرين هذه الطريقة هي الحل الأمثل لمشاكل الاتصال بالانترنت بتكلفة معقولة، سرعات كبيرة خاصة لو كان هذا التوصيل سيتم لشبكة داخلية و من الاختلافات الجوهرية في هذه الطريقة عن الطريقة التقليدية هو أنك ستكون متصلا بالانترنت بمجرد تشغيل الكمبيوتر لديك دون الحاجة إلى الاتصال برقم مزود الخدمة و ستتمكن من إجراء مكالمات تليفونية عادية في نفس الوقت.

و من أهم المميزات أن السرعة نقل البيانات بهذه الطريقة تعتبر عالية جدا و تصل إلى حدود Hbps 1.5 و هي سرعة تتجاوز بعشرات الأضعاف الطرق التقليدية المستخدمة حاليا.

و مع هذه المميزات هناك بعض السلبيات مثل ضرورة وجود المستخدم قريبا من مكان مزود بالخدمة لأن سرعة البيانات تتأثر كثيرا بالمسافة الجغرافية فكلما بعد المستخدم عن مقدم الخدمة هبطت سرعة نقل البيانات بشكل ملحوظ.

و هناك العديد من نوعيات الخطوط DSL الرقمية تختلف في مواصفاتها و إمكانياتها، وكذلك حسب نوع العمل المطلوب منها ويعتبر أكثرها شيوعا طريقة المشترك الرقمي غير المتناسق ويرمز له إختصارا ADSL وهي الطريقة الأكثر استخداما في المنازل أو المكاتب الصغيرة وتعتمد فكرة العمل هذه الخطوط علة نظرية بسيطة للغاية و هي أن خطوط الهاتف العادية لديها القدرة على نقل كميات واسعة من الترددات ويشغل صوت الإنسان عادة مساحة صغيرة للغاية من هذه الترددات، ما يقوم به DSL هو استغلال باقي النطاق الترددي غير المستخدم ويقوم بتوظيفها لنقل البيانات ضمن ترددات معينة دون التأثير على المكالمات الهاتفية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شوقي شاذلي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> مجلة تكنولوجيا الإتصال ، عالم الإتصالات، (17/04/2011)

## الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية :

هناك طريقة ثالثة أيضا وهي الإتصال بالانترنت عبر الأقمار الصناعية، وتعتبر هذه الطريقة الحل الوحيد في الكثير من الأماكن الجغرافية المعزولة أو التي يصعب الوصول إليها بأي طريقة تقليدية والتي لا يمكن الوصول إليها حتى باستخدام التقنية ADSL قد يعتقد البعض أن الأقمار الصناعية لا تستخدم سوى في إرسال الإشارات التلفزيونية فقط إلا أن العديد منها يستخدم في الإتصالات العسكرية والتجارية أيضا وقد حاولت شركة (Intelsat) الأوروبية صاحبة العديد من الأقمار الصناعية التجارية المعروفة باسم (Hotbird) استثمار إمكانات هذه الأقمار في الإنترنت و أسمت المشروع (couveragence2) و فيه تقوم الفكرة الأساسية على استخدام قنوات البث الرقمي للفيديو في نقل المعلومات بواسطة Tcp/IP وهي طريقة نقل البيانات في الإنترنت<sup>1</sup>، وهذه التقنية أو الطريقة يمكن أن تكون مكملة أو أن تكون مستقلة.

**التقنية المكملة :** وهي أكثر إنتشارا، وتقتصر على تضخيم إستقبال المعلومات فقط دون إرسالها، وتتطلب إشتركا سنويا لدى موزع خدمات إنترنت بالساتل زيادة على الإشترك عند الموزع المحلي<sup>2</sup>.

**التقنية المستقلة :** تعتبر أحدث من التقنية السابقة و ثنائية الاتجاه، إستقبال و إرسال بمعنى لا تتطلب خط هاتفني أو خط متخصص و إنما تتطلب إشتركا عند موزع خدمات الانترنت عبر الساتل، و التسريح بالإستخدام من إدارة البريد و المواصلات و الجهات الوصية بالاتصالات اللاسلكية و يتميز عن سابقه بسرعة أكبر إضافة إلى ديمومة الإتصال 24/24 ساعة<sup>3</sup>

## الاتصال عن طريق الخط المخصص المستأجر LS\* : الخط المخصص المستأجر LS هو الخط الذي يتبع

الإتصال المستمر بالإنترنت دون إنقطاع، و تتميز الخطوط المستأجرة ب :

- خط خاص و مباشر يربط بين موقع المشترك و مزود الخدمة؛
- إتصال سريع و ثابت؛
- متوفر على مدار الساعة بسرعة تصل إلى عدة ميغابايتات في الثانية و هو مخصص للإتصال الرقمي؛
- سهولة الإتصالات الداخلية عبر البريد الإلكتروني؛
- يسمح بعقد مؤتمرات مرئية و تطبيقات صوتية بجودة ممتازة.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي ، دور الانترنت و تطبيقاته في المجال التسويقي (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002-2003، ص 34-35.

<sup>2</sup> مجلة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات (17/04/2011).

<sup>3</sup> إبراهيم بختي ، مرجع سبق ذكره، ص35.

يوفر هذا النوع من الإتصال الربط الدائم المتكامل مع الشبكة بشكل مستمر على مدار أربعة و عشرين ساعة يوميا فيصبح الكمبيوتر الخاص بالمؤسسة جزءا من شبكة الإنترنت لذلك غالبا ما تستخدم هذا النوع من الإتصال بشبكة الإنترنت المؤسسات الكبرى و الجامعات و المؤسسات الحكومية<sup>1</sup>.

**الاتصال عن طريق Wifi :** إستخدمت هذه التقنية بشكل واسع بغرض تقديم خدمة الإنترنت في الجامعات و المراكز التجارية و المطارات و الأماكن العامة و حتى بداخل القطارات مؤخرا، فلا يجب على المستخدم إلا أن يكون في منطقة التغطية التي يوفرها مزود خدمة الانترنت بالإعتماد على ما يسمى بالنقاط الساخنة، و تمكن كذلك توفير الانترنت لمختلف المستخدمين من الحصول على خدمات الانترنت بالتساوي و ذلك بعد القيام بعملية الولوج إلى الشبكة من خلال المودم DSL.

**- الاتصال عن طريق الهاتف المحمول :** يتم ذلك بالإعتماد على الهواتف المحمولة من الجيل الثاني و التي تسمح بقراءة البريد الالكتروني المرسل و تفحص صفحات ال WAP\* المتواجدة في مختلف الشبكة العنكبوتية. و الإعتماد كذلك على الهواتف المحمولة من الجيل الثالث، و التي تسمح بالإضافة إلى الإستفادة من خدمة البريد الالكتروني و تفحص صفحات ال:WAP ، بالإستفادة من خدمة تقديم المحاضرات المرئية و خدمة الفيديو<sup>2</sup>.

**- الاتصال عبر تكنولوجيا الاتصال اللاسلكي واي ماكس (WIMAX)**

الواي ماكس Wimax و هذه الكلمة هي اختصار للمصطلح worldwide Interoperability for Microwave Access تشبه فكرة عمل واي ماكس فكرة عمل WIFI و لكن تقنية واي ماكس تعمل على مسافات أكبر و بسرعات أعلى و توفر خدمة الانترنت لعدد كبير من المستخدمين. هذا بالإضافة إلى أن الواي ماكس سوف تصل لكل الناس حتى لو لم تكن لديهم خدمات الهاتف أو خدمة الإتصال بالإنترنت بواسطة الكوابل.

**الفرق بين تقنية واي ماكس و تقنية الواي فاي :**

- تعمل تقنية الواي ماكس بسرعة أكبر بكثير، و تغطي مساحات و مسافات أكبر و أطول و تسمح لعدد أكبر من المستخدمين، باستعمالها و بهذا ستندعم مشكلة توصيل الخدمات في المناطق الريفية أو النائية.
- إن أسرع خدمة واي فاي يمكنها نقل البيانات بسرعة تصل إلى 54ميغابايت في الثانية بينما تقنية الواي ماكس يمكنها نقل البيانات بسرعة 70 ميغابايت في الثانية. و في حال كان عدد المستخدمين كبيرا فإن تلك التقنية سيكون بمقدورها توفير الخدمة لعشرات المحلات التجارية و مئات المنازل.

<sup>1</sup> شوقي شادلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

- المساحة التي تغطيها الواي فاي العادية يصل قطرها إلى 60 مترا بينما يبلغ قطر المساحة التي تغطيها تقنية الواي ماكس 100 كيلومتر.
- تعمل تقنية الواي ماكس بترددات تتراوح ما بين 2-11 جيجا هرتز و ما بين 10-66 جيجا هرتز بينما تعمل تقنية الواي فاي بين ترددات تتراوح ما بين 5 جيجا هرتز<sup>1</sup>.
- خدمات الانترنت

توفر الإنترنت العديد من الخدمات نذكر منها :

- خدمة البريد الإلكتروني : يعد البريد الإلكتروني من أول الخدمات التي تم تطويرها على الإنترنت و بالرغم أن الهدف الأصلي لوجود شبكة تربط المواقع البعيدة عن بعضها البعض<sup>2</sup>.
- و البريد الإلكتروني " يعد من الإستخدامات الشائعة و التي توفر إمكانية الإتصال بالملايين من البشر حول العالم"<sup>3</sup>.
- كما تسمح هذه الخدمة بإرسال و إستقبال رسائل الإلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، على مستوى التجارى يمكن الإستخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول المنتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو إغائها.
- كما يمكن للبريد الإلكتروني من نقل الرسائل في كلا الإتجاهين بل و حتى الوثائق و الصور و كذلك اللوحات الإشهارية للتسويق و النماذج التصميمية عن طريق الإرفاق Attachment يشترط أن تكون محمولة في شكل ملفات رقمية و عند وصولها يمكن للمستلم أن يطبعها بشكلها و ألوانها الأصلية مما يجعل البريد الإلكتروني متميز عن الفاكس شكلا و تكلفة<sup>4</sup>.

### خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات WWW (Word Wide Web)

- و تسمى أيضا بالنسيج العالمي الواسع، و يطلق عليها خدمة الويب، فهي من أكثر الخدمات إستخداما في الإنترنت و يمكن من خلالها الإبحار في مختلف المواقع على شبكة الإنترنت و تصفح ما بها من صفحات عن طريق وسائط متعددة قد تكون مكتوبة أو مرسومة أو بالصوت أو بالصورة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحلام مفلح علي الهلايلة، أحدث التقنيات في الأردن: (15/04/2011)، ص79.

[http://aou.edu.jo/userfiles/file/file\\_type\\_doc/070357%20\(4\).doc](http://aou.edu.jo/userfiles/file/file_type_doc/070357%20(4).doc)

<sup>2</sup> بقاء شاهين، الإنترنت و العولمة، ط1، عالم الكتب، القاهرة 1999 ص 42.

<sup>3</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، الطبعة الأولى، دار الزهران، عمان: 2002 ص 231.

<sup>4</sup> إبراهيم بخي، التجارة الالكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص ص 27-28.

<sup>5</sup> خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

كما تعد هذه الخدمة وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي

### خدمة بروتوكول نقل الملفات FTP :

وهو بروتوكول يستعمل لنقل الملفات عبر شبكة الإنترنت كتحميل بعض الملفات من جهاز خادم بعيد، و يستعمل مسيرو المواقع الإلكترونية المعروفة بالواب ماستر webmasters هذا البروتوكول لإرسال التحديثات اللازمة إلى الأجهزة الخادمة التي يشرفون على تسييرها.

خدمة منتديات النقاش **forums de discussion** : تسمح هذه الخدمة للمستخدمين فيها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يطرح للنقاش، و يستخدم البريد الإلكتروني للإدلاء بالآراء، و غالباً ما تخضع هذه المجموعات إلى إدارة شخص واحد، يعمل على إدارة المناقشات و توجيهها و إستبعاد ما لا يناسب منها، و تستعمل بعض المؤسسات هذه النوادي لطرح نقاشات خاصة بمنتجاتها لمعرفة ردود فعل المستهلكين و آرائهم الشخصية<sup>1</sup>.

### خدمة الدردشة ( الإتصال المباشر) :

و تسمح لنا هذه الخدمة إمكانية إجراء الحوار المباشر بين أي عدد من الأشخاص حول العالم، و يمكن إجراء هذا الحوار إما بالكتابة أو الصوت أو بالصورة و الصوت معا.

### خدمة المجموعات الإخبارية News groups :

و تعرف المجموعات الإخبارية بأنها وسيلة للنقاش مع الأشخاص ذوي الإهتمامات المشتركة، و يتم ذلك من خلال وضع موضوع محدد للنقاش من قبل مدير المجموعة ليقوم الأشخاص المهتمين بهذا الموضوع بتدعيمه بآراء و وجهات نظر مختلفة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلي وسيلة الهاتف النقال التي تعد كذلك وسيلة حديثة و يم الإتصال عن طريق المكالمات هاتفية - المكالمات الهاتفية : كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية ،أو في مجال الأعمال و بعد الإتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الإتصال في المنظمات الكبيرة و لما يحققه من السرعة و المرونة في إنجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل و يعاب على الاتصالات التليفونية كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الإتصال عند إجراء المكالمة التليفونية ،حيث تساعد تغيرات الوجهة و الجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة و على الرغم من ذلك يعتبر الإتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث و الإصغاء و المناقشة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة جوب فرع الإتصالات الجزائر)، مذكرة

ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب، البلدة: 2007 ص 24.

<sup>2</sup> محمد نزيه محمد، تعليم.... الإنترنت، الإصدار الأول 2009 (17/04/2011)

<sup>3</sup> عامر، السعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها الرياض ، معهد الإدارة العامة 1986 ص 86، ص 87.

- الإتصال الهاتفى التسجيلي : و المقصود به تسجيل الرسالة المراد مقلها علي الرقم هاتفى معين ، و يمكن هذا الإجراء من إستقبال الرسالة في أي مكان حتي خارج المؤسسة ، و يعتبر هذا العجراء وليدا التكنولوجيا الحديثة في مجال الإتصال<sup>1</sup>.

- **الاتصال التصوري أو المرسوم** : فهو الاتصال الذي يشكل الصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية أو التشكيلية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي ، فتستخدم الرسوم والصور و الخرائط و الأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار و المعلومات والتأثير في اتجاهات الأشخاص وخاصة من لا يستطيعون القراءة ، وتعتبر الصورة و الأشكال البيانية أساس الاتصال المصور وفي ذلك لان الصورة تعادل ألف كلمة وفي الواقع يقل استخدام الاتصال التصوري بمفرده كوسيلة اتصال مستقلة ولكن عادة ما تستخدم إلى جانب الاتصال المكتوب ، ويتم نقل تلك الصور و الرسوم عم طريق عدة وسائل من أهمها الحاسبات الإلكترونية عبر الأجهزة الطرفية و الطابعات و أجهزة الفاكس مثل نقل الصور و الأوراق بالهاتف ، و الأجهزة المبرقة كالتلكس ، التلفاز الأفلام السينمائية، الصحف و المجلات<sup>2</sup>.

تعد هذه وسائل الإتصال الحديثة و يوجد العديد من الوسائل التقليدية مثل الغتصال الكتابي بأشكاله و الشفوي و غيره إلا ان دراستنا تتمحور حول الوسائل التكنولوجيا الحديثة .

### ❖ **المطلب الثالث : فوائد و أهمية وسائل الإتصال الحديثة بالنسبة للمؤسسة**

- 1- فوائد وسائل الاتصال الحديثة:** من بين ما تقدمه من فوائد للمؤسسة نذكر منها مايلي :
- ✓ تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين .
  - ✓ تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة .
  - ✓ تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات .
  - ✓ سرعة الإستجابة لمتطلبات الزبون .
  - ✓ الابتكار و التجديد بدون الإنقطاع للبقاء في الخدمة و المحافظة على الحصة السوقية .
  - ✓ إتساع شبكة التوزيع و خلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون .
  - ✓ ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة،... الخ .
  - ✓ تساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة لزبائن .

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص88.

<sup>2</sup> السيد ،علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية و التعليم ،و المديرية التابعة لها في قطاع غزة ،رسالة الماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة 1993 -ص26.

- ✓ بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و زبائنها .
  - ✓ إنتشار و توسع التجارة الالكترونية<sup>1</sup>.
  - ✓ تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين .
  - ✓ تسمح بالتواجد في كل مكان.
  - ✓ تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
  - ✓ العمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
  - ✓ تمثل أداة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات.
  - ✓ تعطي التفاعل مع تحركات المنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج و التوزيع
  - ✓ تساعد على الابتكار و التجديد و كذا التفاعل من تحركات المنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية و إيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا
  - ✓ تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه .
  - ✓ تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين و تساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
  - ✓ تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات و توفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا لتعامل فيما بينها.
  - ✓ تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
  - ✓ تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.
  - ✓ تمثل وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.
- 2- أهمية وسائل الإتصال الحديثة بالنسبة للمؤسسة :**

- تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية، عن طريق العمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال<sup>2</sup>.
  - تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع المساهمين داخل المؤسسة وخارجها
  - يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبيات للموردين بعرض منتجاتها عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة لها من قبل.
  - ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.
- كما تساعد كذلك على<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم .
- تمكن أعضاء المؤسسة بالحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه .
- تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجين للمؤسسة (زبائن، موردين... إلخ).

كما تقدم وسائل الإتصال عدة خدمات لزيادة فعالية المؤسسة

**المشاركة في الملفات :** حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة و متابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أولا بأول , بشكل يساعد على إتمام العمليات البيع و الشراء , و معرفة وضع الموردين و العملاء و خطوط الإنتاج .

**نقل و تحويل الملفات :** من خلال هذه العملية يستطيع المسؤولين نقل المعلومات من قسم إلى آخر , و من فرع إلى آخر و تحويل المعلومات الجديدة إلى كل الأقسام أو الفروع على سواء .

**المشاركة في التطبيقات :** قد يكون هنالك برامج تكلفتها غالبية الثامن فمن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع تلك البرامج على احد الأجهزة , و يقوم العاملون بالمؤسسة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج و ذلك للحد من التكلفة .

**البريد الإلكتروني :** البريد الإلكتروني عملية مفيدة في المؤسسات التي تتطلب أعمالها إتصالات مستمرة بين الافراد الذين لا يستطيعون الالتقاء ببعضهم البعض حيث يتم الإتصال عبر شبكات و أجهزة حواسيب من مناطق متعددة فالانترنت تكون فضاء للقاءات و الحوار بين الافراد المؤسسة , دون أن يشترط في ذلك تزامن حضور جميع أطراف الحوار و بالتالي فرص بالنسبة للمدير للإطلاع على أعمال الإجتماع أو المشاركة الفعلية دون أن يغادر المحل عمله الأنترنت و توفير تكلفة الشراء .

**المشاركة على خط واحد :** تتيح الإنترنت دخول المستخدمين من جهاز الكمبيوتر على خط واحد من خطوط الأنترنت و توفير تكلفة الشراء .

**أمكانية الإتصال عن بعد :** أصبح بإمكان الموظفين الإتصال عن بعد من خلال الإتصال على الخط المباشر , المشاكة في الوقت و البريد الإلكتروني .

الوصول المباشر : أي أن شبكة المعلومات الداخلية تهدف إلى تحقيق المزايا الآتية :

- إمتداد الأفراد أو المؤسسة بكافة المعلومات أينما تواجدت ؛
- زيادة اعتمادية وصول الإتصالات عن بعد ؛
- تقليل التكلفة ؛
- التدعيم المركزي للمشارك ؛

<sup>1</sup> M- H Delmond, Y- Petit et J- Gantier, Management des Systèmes d'information, (Dunod, Paris, France, 2003), p 59.

و في ظل هذه التعريفات و التغييرات الخاصة منذ إنطلاق ثورة الغتصالات التي شهدها العالم منذ سنوات , أدركت العديد من الدول أهمية و دور وسائل الإتصال الحديثة في تطوير جميع القطاعات , و مما تتيحه هذه الوسائل من إمكانيات التقدم و رقي في مجالات الإتصال الحديثة .

### المبحث الثاني : مؤشرات التعامل مع وسائل الإتصال الحديثة .

تعد عملية الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة و قد جاءت هذه الدراسة عن محاولة للكشف عن الدور الذي تلعبه عملية الإتصال الإداري داخل الإدارة إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم العناصر و أكثرها أثرا في حياة المنظمات الإدارية و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث بالإضافة إلى معايير الإختيار وسيلة الإتصال المناسبة أما في آخر هذا المبحث فنحدد مزايا و عيوب وسائل الإتصال الحديثة .

### ❖ المطلب الأول : عناصر و خطوات عملية الاتصال الإداري

#### -1- عناصر عملية الاتصال الإداري :

تعتبر عملية الاتصال الإداري أكثر تعقيدا و تحتوي على أكثر من متغير يؤثر على هذه العملية ، و تتمثل هذه العناصر في :

- ✓ **المرسل:** و هي الجهة الراغبة في إيصال المعلومات و يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو أو التلفزيون أو محطة و فعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة و التقرير و القدرة على التأثير .
- ✓ و قد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها و إن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها.
- ✓ **الرسالة:** هي المعلومات المراد إيصالها أو هي موضوع الاتصال و تتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب .
- ✓ **وسيلة الاتصال :** الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات و تتضمن اختيار الوسيلة المنافسة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معا و اختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم

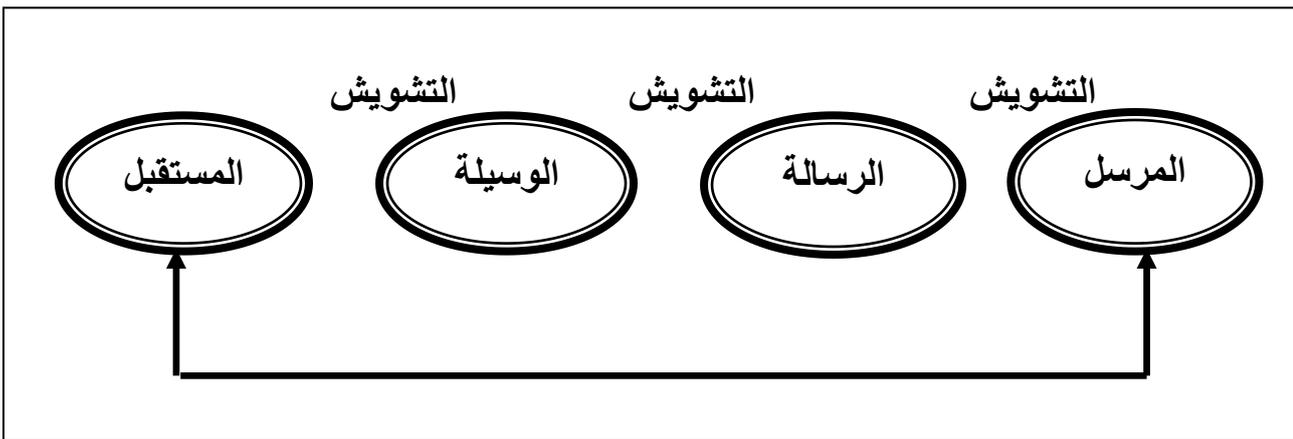
الرسالة يعتمد اختيارها مع طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد و موضوع عملية الاتصال و سرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها .

✓ **المستقبل :** فهي الجهة التي تستلم المعلومات فإن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر الاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه و أهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة<sup>1</sup> .

✓ **التغذية الراجعة : (العكسية) :** هو رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها ، كما ان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها ، و سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال ، حيث يتبين فيها إذ تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة مع جميع مراحلها أم لا كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سوءا على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

✓ **التشويش :** تتمثل في أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصالات أو تعيقه فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية كالأصوات و المسافة و الوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم و الاتجاهات و الميول و العوامل الحضارية بين المرسل والمستلم<sup>2</sup> .

### a. الشكل رقم 06 : يمثل عناصر الاتصالات الإدارية :<sup>3</sup>

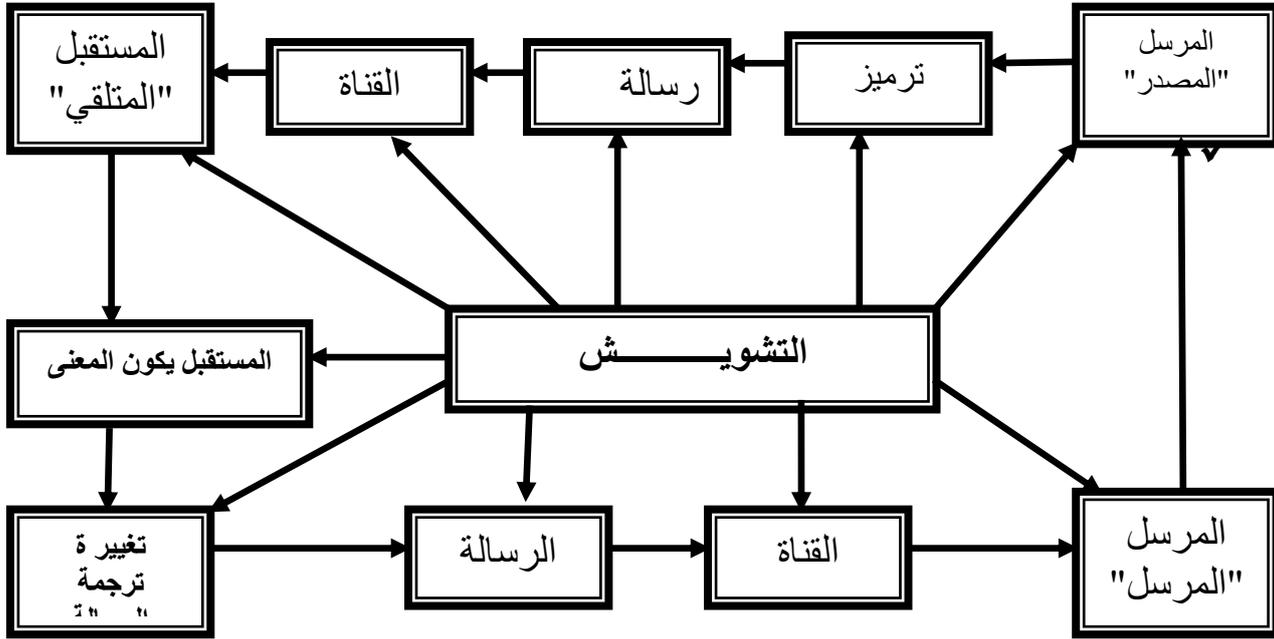


<sup>1</sup> القريوتي ، محمد، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف ، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001-ص28.

<sup>2</sup> القريوتي محمد ، المرجع السابق ص317.

<sup>3</sup> الشكل من إعداد الباحثة.

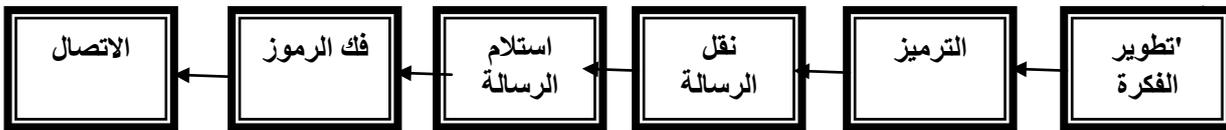
الشكل رقم 07 : تغذية الرجعة العكسية



❖ خطوات عملية الاتصال الإداري:

عملية الاتصال هي الطريقة التي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة ، و تتطلب هذه العملية من خطوات بصرف النظر من وسيلة الاتصال المستخدمة وفيما يلي :

b. الشكل رقم 08 : خطوات عملية الاتصال الإداري:



المصدر : القريوتي ، 2004 ص 315 .

-2- عملية الاتصال: تتمثل في:<sup>1</sup>

✓ تطوير الفكرة: تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، هذه الخطوة أساسية لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تغيير الخطوات اللاحقة الفنية .

<sup>1</sup> محمد عبد الرووف عامل ،مقدمة في علم الإعلام و الاتصال ،ط1،مصر ،مكتبة نفضة الشرق جامعة القاهرة ،ص27،ص28.

- ✓ الترميز: تتضمن تحويل الأفكار إلى علامات أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل و للتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً .
- ✓ الترميز: تتضمن تحويل الأفكار إلى علامات أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل و للتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً .
- ✓ نقل الرسالة: تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة و مضمونها من خلال الوسيلة الملائمة ، و هنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة و الوقت الملائمين لنقل الرسالة .
- ✓ استلام الرسالة : في هذه الخطوة ، يقوم المستقبل فرداً أو جماعة باستلام الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال ، حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة.
- ✓ فك الرموز : في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها و تفسيرها و فك الرموز والكلمات و الإشارات ليعطيها معنى متكامل و إذ لم يستطع فهم الرسالة و تحليل مضمونها كما يريد المرسل ، فإنها تصبح بلا جدوى . التصرف : الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه<sup>1</sup>.

#### ❖ المطلب الثاني : معايير اختيار وسيلة الإتصال المناسبة :

- يتحكم في اختيار اوسيلة الإتصالية المناسبة في عدة معايير و يمكن إيجازها فيما يلي :
- ✓ طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى إلي تحقيقه من خلال رسالة معينة ؛
- ✓ خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الغتصالية و قابليته للتأثير من خلال اسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة ؛
- ✓ تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه ؛
- ✓ أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الإتصال ؛
- ✓ مزايا كل وسيلة و ما تحققه من تأثير علي الجمهور المستهدف ؛
- ✓ عدد الأشخاص المستهدفين بالرسالة الإتصالية ؛
- ✓ توفير هذه الوسائل في حد ذاتها في البيت أو العمل<sup>2</sup>؛

و من الواضح أن اختيار الوسيلة الموصلة يؤثر في الرسائل المنقولة حيث تزيد أو تقلل من فعاليتها ، و تشير التجارب إلي أن كل فرد أو عامل لديه قنوات منضلة في استقبال الرسائل عن قنوات أخرى ، كما أن استخدام وسيلتين أفضل بكثير من استخدام وسله واحدة و أم المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفاهية لمدة

<sup>1</sup> القريوتي محمد، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 315 ص 316 .

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الإتصال و نظرياته المعاصرة، ط46، القاهرة: الدار المصرية البنانية، 2003، ص23.

طويلة مثلما يستطيع بالمادة المرئية ، لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فاعلية حين يكوم مرئيا عما لو كان شفاهي .

### ❖ المطلب الثالث : مزايا و عيوب وسائل الإتصال الحديثة .

#### 1- مزايا وسائل الإتصال الحديثة :

لقد كان لإستخدام وسائل الإتصال الحديثة و تطبيقاتها في جميع المجالات أثار إيجابية علي مختلف نواحي العمل في خلق القيمة و يمكن إبراز الأثار الإيجابية لوسائل الإتصال الحديثة في النقاط التالية :

تتلخص هذه المزايا في عملها علي جلب الراحة و الرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد ووقت و مال ، و ذلك عن طريق جمعها بين مجالي الإتصال عن بعد و الكمبيوتر ، كما حدث من إستهلاك الورق خصوصا بظهور الكتاب الإلكتروني و الصحفية الإلكترونية ، و تقدم التقنيات الرقمية الحديثة عشرات القنوات و تتيح فرص كبيرة مثل خدمات المعلومات و البرامج التعليمية كما أنها تزود بالمعرفة فبواسطتها يستطيع القائم بالإتصال و توصيل خدمات التعليم و الإسهام في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي الرسمي ، و يمثل الإحتكاك الحضاري ووسيلة لتنمية ووعي الإنسان في هذا العصر ، و ساهمت التكنولوجيا في رفه مستوي جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ماتتسم به من مرونة و سرعة و قدرة إنتاجية ، و من مزاياها سرعتها الفائقة في نقل و إستقبال المعلومات و البيانات فهي تتيح سرعة بمعدل ألف ضعف دفعة و احدة

تقدم شبكة الانترنت خدمات في التعليم الأكاديمي الجامعي و فتحت أفقا جديدة أمام البحث العلمي في مختلف مجالاته ، فلقد ساعدت وسائل الإتصال الجديدة الموارد البشرية في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات ، و هذا بدوره سيؤثر إيجابا علي تنافسية التنظيم داخل المنظمة و نحدددها فيما يلي :

#### تقليص الوقت و الأجل :

و هذا عائد لطبيعة الحال غلي السرعة التي يتمبها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدا .

#### التحكم في التكاليف :

لقد وسائل الاتصال الحديثة بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية ، بمعنى أن جّل الأنشطة الادارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية و غيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلي أوراق و تكاليف الطبع و الحفظ ، و هذا من شأنه المساهمة في التحكم في التكاليف و التقليل من استهلاك الأوراق و الحبر و غيرها من المراد.

### جودة القرارات :

لقد ساهمت وسائل الغتصال الحديثة علس جود تداول المعلومات بين الأفراد ، و هذا من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة و فعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل المنظمة ، فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت و المكان المناسب و عند الشخص المناسب ، و هذا مؤشر علي جودة النظام و فعاليتع داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية .<sup>1</sup>

### العمل الجماعي :

و هو مصطلح جديد ظهر حديثا مع غزوة التكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال و سيطرة نظم المعلومات علي محتوى الانشطة داخل التنظيم ، و هو يشير إلي أن تواجد مجموعة من الافراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع مالا يعني بالضرورة إنهم ينتمونإلي مجموعة واحدة أو إشتراكهم في إتمام مشروع مالا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلي مجموعة واحدة ، و لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدني من التنسيق و التعاون فيما بينهم .<sup>2</sup>

### تدفق العمل :

و هو احد التطبيقات التي يرحي من خلالها تركيز الإدارة علي الجهود والأنشطة و المهام علي الحوامل الإلكترونية ، ووظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم و التي تساهم إستراتيجيا في تحقيق الاهداف المسيطرة ، خاصة و إن تعاملها يكون من كل أجزاء التنظيم .ببساطة لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم و يحقق تدفق العمل المزايا التالية :<sup>3</sup>

- تمكننا هذه البرمجيات من التحقق من أنّ تنتقل إلي وجهتها الصحيحة .
- عدم ضياع المعلومات و الوثائق ؛
- إمكانية العمل علي وثيقة واحدة و في زمن واحد ، من طرف العديد من الأشخاص ، و هذا يقلص من تكاليف الطبع و التوزيع ؛
- سرعة إنتقال المعلومة بين الأفراد ؛
- متابعة سريان العمل ، و معرفة نقاط الخلل في العمل ، و هذا يساعد علي معرفة و تحديد الإحتياجات التدريبية ؛
- كما تقدم وسائل الإتصال الخدمات التالية :
- مساعدة المؤسسات علي توفير قدر كبير من المرونة الإنتاجية ، و التقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة و هياكل تنظيمية جديدة لتصميم المؤسسات .

<sup>1</sup> حسن القويبي محمد ، مرجع سبق ذكره،2004،ص23

<sup>2</sup> أشرف قطنة، البعد الإنساني المعوق الاول لبرمجيات أتمتة الإدارة (workflow)، مجلة المعلوماتي، العدد83،سبتمبر1999،ص70.

<sup>3</sup> أشرف قطنة ، نفس المرجع،ص70.

- الإهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري و السرعة في أداء الاعمال .
- تسمح بالعمل عن بعد و كذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس علي كل من عنصري الزمن و الكلفة<sup>1</sup> .
- سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة و بالتالي المساعدة في إتخاذ القرارات السليمة .
- تغيير المهارات ، فبوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الإنتقاء .
- تحرير العنصر البشري من قيود الاعمال الروتينية و منه إلى الأعمال الإبداعية و الفكرية .
- زيادة أهمية سرية المعلومات و الموثوقية .
- التمكين من إنجاز المسائل الحسائية و عمليات المعالجة الأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الفرد .
- إمكانية التقدم في مجالات الطب و الجراحة و الصور الشعاعية ، و مراقبة المرضى .
- التزويد بإمكانيات و كفاءات جديدة ، من خلال خدمات مثل ، الصرف الآلي ، السيطرة الآلية علي الطائرات و المطارات .

و عموما فإن أهم مزايا وسائل الإتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعاد ثلاثة و هي :

**البعد الزمني :**

حيث أتاحت أقصى درجان السرعة في نقل المعلومات إلي حد إلغاء الفرق بين زمن البث و الزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية .

**البعد المكاني :**

حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات و لنقلها ، كما انها تحدد عنصرا المسافة مهما بعدت<sup>2</sup> .

**البعد الخاص بالوسيلة و علاقتها بالمتلقي :**

حيث أتاحت " ثورة الإتصال " للمتلقي درجة من التفاعل الإيجابي مع هذه التكنولوجيات ، كالتلفزيون الذي يستخدم الإتصال الرقمي و يسمح للمتلقي بالتدخل في إختيار البرامج .

**-2- عيوب وسائل الإتصال الحديثة :**

و كما لا ينحو أي إختراع من عيوب فإن وسائل الإتصال الحديثة لها سلبيات أهمها :

<sup>1</sup> أنظر : <http://search.suhuf.net.sa/magazine/22072003/oj11.wt>

<sup>2</sup> أشرف قطنة، مرجع سبق ذكره ص 73

- إستخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق , و المشاكل الصحية .
- تسبب شلل المجتمعات في حالات الأعطال ، غير المتوقعة أو الغير معروفة في هذه النظم الآلية.
- إستمرارية وجود التفاوت الإجتماعي و المعرفي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة أو بين الدول ، ووجود فئات المهمشين الآمنين في عالم ثورة المعلومات ، فأصبحنا نسمع بقراء و أغنياء المعلومات في عصر المعلومات <sup>1</sup>.
- تأثير شبكة الانترنت علي الأطفال و نشاتهم ، بل و علي الكبار أيضا ، فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الانترنت و الإنتقال من نوع إلي آخر بعيدا عم عالم الواقعي الذي نعيش فيه ، و الكم الهائل من <sup>2</sup>المعلومات التي يحصلون عليها يفرز ضغوطا نفسية و عصبية عليهم .
- قد تكون تهديدا لدول و المجتمعات مع ظهور الجرائم الإلكترونية .

### 3- معوقات وسائل الإتصال بالنسبة للمؤسسة :

- تتوقف بعض النشاطات عند الموظفين او تنتهي بعض اوضاع في الحالات التالية .
- الإختلافات الفردية حسب وغباتهم و عقائدهم تسبب سوء فهم لمضمون الإتصال .
- معوقات طبيعة التنظيم المؤسسي :
- و تختلف التنظيمات الداخلية و اساليب العمل من مؤسسة إليها أخرى تبعا لإختلاف الأهداف و الخطط و السياسات و الأحجام و الغمكانات المادية و البشرية
- تجانس جماعات العاملين :

إن فعالية الإتصالات في نقل المعلومات هبوطا و صعودا و أفقيا تزداد بإزداد مدي ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل المؤسسة الذين يشكلون أطراف الإتصال , و المقصود هما مدي توافق مع درجة الثقافة و المستوي الاقتصادي و الإجتماعي لهؤلاء العاملين ، و هو ما يجب أن يأخذه المنظّمون و الإداريون في إعتبارهم عند إنشاء جهاز لإتصال .

### محتوي و طريقة عرض المعلومات :

حيث يتوقف تأثير عملية الإتصال علي متلقي المعلومات و تحقيقها للهدف علي قدرات مرسل المعلومات لتقدمه بطريقة تيسر لمتلقي المعلومات إستعابها و التأثير بها ، و من بين هذه القدرات وضوح المضمون ، تناسق محتوى المعلومات (عدم التناقض) فإن كان عرض المعلومات لا يتماشى مع المتلقي فإن هذا يؤدس حتما إلي إعاقه عملية الإتصال .

### الإختار السبي للوسيلة الإتصالية :

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، 2005 ، ص66

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، ص66

حيث لابد علي المرسل اختيار الوسيلة التي تصل كل العاملين بناء علي مطابقة خصائص الوسيلة مع خصائص العاملين .

### ظروف و بيئة الإتصال :

حيث إن البيئة قد يكون لها تأثير علي فعالية متلقي الرسالة فالظروف المادية مثل الحرارة و الرطوبة و التهوية و غيرها تؤثر علي تلقي المعلومات حيث تخلق ضيقا وتوترا .

و عليه نستنتج أن لوسائل الإتصال الحديثة مزايا كونها توفر الراحة و السرعة في تأدية المهام ، و ذلك لتنمية و تسهيل علي الإنسان حياته و عمله ، و لكن لا يتحقق ذلك إلا بمعرفة المؤشرات الخاصة لتعامل مع هذه الوسائل كونها دقيقة و معقدة ، كما لا يخلو أي إختراع من عيوب فلوسائل الإتصال الحديثة كذلك عيوب و ذلك راجع لسوء إستخدامها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أشرف قطنة، مرجع سبق ذكره ، ص268

## خلاصة الفصل :

لقد اختلفت الآراء و المفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح لوسائل الإتصال الحديثة بين مختلف الباحثين و المفكرين و المختصين إلا أن هناك إتجاه شامل علي أهمية و فائدة وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة ، إذ تعتبر وسائل الإتصال الحديثة بمثابة القلب النابض للمؤسسة و في أي إدارة كانت ، فهي تظفي الحيوية و النشاط و سهولة العمل و تقليصه ، ثم استخلصنا معايير إختيار الوسيلة المناسبة و حاولنا استعراض في الأخير مزايا و عيوب وسائل الإتصال الحديثة .

حيث استنتجنا أن وسائل الإتصال الحديثة تعتبر مزاياها أكثر من عيوبها و من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا أن وسائل الإتصال الحديثة أصبحت عنصرا مهم في الإدارة يتحكم في سيرورة العمل و فاعلية المؤسسة و بقائها .

الفصل الثاني :  
الإطار النظري للأداء الوظيفي

## تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي من أهم الإستراتيجيات الهامة , التي تسعى علي المنظمات الإدارية باختلافها بإعتبارها الجزء الحساس في العملية الإنتاجية و التي علي أثره تتعرف القيادة الإدارية علي مدة تنفيذ المهام الموكلة علي الموظف ، و مدي قدرته علي ملائمة جهوده مع المعطيات المختلفة مع بيئة العمل ، إذن فالأداء يوضح مدي قدرة المنظمة علي إستغلال و إستحواذ الافراد العاملين عليها و بالتالي تقسيم أداء العاملين لكي نتعرف علي مواقع القوة و مواقع الضعف و عملية التقسيم ليست سهلة بل تتطلب طرق و معايير واضحة .

لقد جمع الباحثين و المفكرين أن الإهتمام بالأداء الوظيفي في المؤسسة و إعطائه العناية الآزمة ليصل بالمؤسسة إلي أسمى أهدافها ، و هو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة ، فإنسان هو الذي يخطط و ينظم و يتخذ قرارات و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي ، و بالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول إلي الأداء الوظيفي من خلال تعريفه و استخلاص عناصره ، و ذكر محدداته و معايير و أنواعه ، كما سنتطرق في المبحث الثاني عن تقييم الأداء الوظيفي للفرد في المؤسسة من خلال إبراز مفهومه و أهدافه و أهم الخطوات و الطرق وإستخدامات في عملية تقييم الأداء ، و كذا علي الأخطاء و مسؤولية تقييم الأداء .

## المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الاداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام و البحث في الدراسات الغدارية بشكل عام و في دراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، و ذلك لأهمية المفهوم بالنسبة للفرد و المنظمة و تداخل المؤثرات التي تؤثر علي الأداء و تنوعها و لهذا فقد تحددت التعاريف ، بالنظر إلي تعدد التعاريف المتعلقة بالأداء ، السبب راجع لتعدد الإختصاصات في مجال العمل و لهذا سوف نحاول في هذا المبحث إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم ثم من خلالها سنتطرق إلي عناصره مروراً باهميته و أهدافه وصولاً إلا محددات ومعايير الأداء الوظيفي .

## المطلب الأول : مفهوم الأداء و عناصره .

## 1- مفهوم الأداء لغويا :

لقد تعددت التعاريف بخصوص الاداء من الناحية اللغوية ، و يتضح ذلك من خلال المعاجم التالية : "جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة : تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب و مستحق أي أدي عمل ما عليه قام بما هو ملزم به . (أدي الواجب) .<sup>1</sup>

و في معجم الرائد عرف الأداء بأنه : " إيصال الشيء و قضاؤه " .<sup>2</sup>

يعرف قاموس ثلاثي اللغات الأداء بمعنى : تأدية ، إجراء ، قيام ، تنفيذ ، بمعنى آخر الأداء يعني " إيصال الشيء و إتمامه و قضاؤه " .<sup>3</sup>

إصطلاحاً

يمكن تعريف الأداء بأنه القيام بشيء ، أو تأدية عمل محدد ، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين و الأداء هو قيام شخص ما بسلوك معين ، و ذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما ، أو التخطيط لمشروع ما<sup>4</sup> .

تعريف الاداء الوظيفي : هو تحقيق و إتمام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يسير إلي الطاقة أما الاداء فيقاس علي أساس النتائج التي يحققها الفرد .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية، الطبعة 2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص14

<sup>2</sup> كريمة السيد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة 01، بيروت : دار الكتب العلمية، 2006، ص12

<sup>3</sup> روجي بعلبكي، قاموس ثلاثي الابعاد، ط4، لبنان : دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية لتأليف و الترجمة و النشر، 2008، ص68

<sup>4</sup> مدحت ابو نصر، الاداء الغداري المتميز، ط1، القاهرة : المجموعة العربية لنشر، 2008، ص74

<sup>5</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية : 1999، ص2016

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء<sup>1</sup> .

يعرف علي انه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة علي أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة النوعية و الجودة من خلال التدريب .

يقصد به قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكوم منها عمله بإستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو القيام الفرد بالنشاط الذي تقتضيه وظيفته و ذلك بإستخدام مختلف الوسائل و الإجراءات<sup>2</sup> .

بينما يعرفه حسن راوية محمد علي أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث خلط بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup> .

الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي كجهود الفرد ، التي تبدأ بإدراك القدرات و الدور و يعني ان الاداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه علي أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهة و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد .

كما يعرف علي أنه : "نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن طريق السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"<sup>4</sup>

و يتضح مما سبق ، تعدد التعاريف الأداء الوظيفي ، فمنهم من يري أنه إنجاز عمل و منهم من يري أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي علي مايلي :

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنساني، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص86.

<sup>2</sup> سناء عبد الحكيم الخناق: مظاهر الاداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومة، قسم علوم التسير، جامعة ورقلة، الجزائر: 09-08 مارس 2005

<sup>3</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1999 ص216.

<sup>4</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الغدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، مصر: 2003، ص15.

النتائج الذي يحققه العامل

- هو محصلة التفاعل بين كل جهد ، قدرات و إدراك الدور؛
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلي مخرجات ؛
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل و القدرة علي الإنجاز ؛
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة ، أقصر وقت و أقل تكلفة

## -2- عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء العاملين في المنظمات ، و قد اتجه الباحثون للتعرف علي عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين و من بين هذه العناصر كفاءات

**القدرة علي الأداء :** و تكتسب بالتدريب و الخبرة العلمية بالإضافة إلي الإستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي يمنحها التعليم و التدريب ، و بالتالي فالقدر هي المحصلة الأساسية لعنصرين أساسيين هما المعرفة و الكفاءة .

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شئ معين ، فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه و قبل أن يجرب العمل علي الألة يجب ان يعرف شئ عن نوعها و تركيبها أما المهارة فهي مستوى الكفاءة و الأتقان التي يستطيع الموظف به أن يؤدي العمل الموكل إليه .

الرغبة في الأداء : و يقصد بها القوي المحركة للعامل ليسلك سلوك معين لتأدية العمل ، و تنعكس هذه القوي في كثافة الجهد الذي يبذله في درجة مثابته ، و تتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية و هي : ظروف العمل المادية ، ظروف العمل الإجتماعية ، حاجات و رغبات الموظف .

**متطلبات عمل الوظيفة :** و تشمل المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من أعمال او وظيفة من الوظائف ، خبرات عن العمل ، المهارات الفنية و المهنية ، المعارف العامة عن الوظيفة و كذا القدرة علي تنفيذ العمل

**كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجاز في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

المثابرة : و تشمل الجدية ، التفامي في العمل و قدرة العامل علي تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة<sup>1</sup>.

## ❖ المطلب الثاني : أهمية و أهداف الأداء الوظيفي

### -1- أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية بالغة لدي أي منظمة , و تتجسد في النقاط التالية :

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلي إرتباطه بدورة صيانة في مراحلها المختلفة , و إذ ام قدرة المنظمة علي تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد علي مستوي الكفاءة و الفاعلية في الأداء بها .

إن الاداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد علي أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل و بتالي - يساعد علي اتخاذ قرارات النقل و الترقية .

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد ، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه .
- ارتبط الأداء بالإستقرار الوظيفي لدي العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالإستغناء عن خدمتهم .
- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلي تحقيقه .
- يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها علي جميع المستويات في المؤسسة ، و حتي يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية و النزاهة عند اتخاذ القرارات و الابعاد عن القرارات المزاجية .

- الإسهام في القدرة الدائمة علي تقديم نتائج إيجابية و مرضية .
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها و أولها بالإهتمام و العناية لتحقيق أهدافها .

- استثمار القدرة لدي الفرد علي العمل ، و التي تتولد من التدريب و إكتساب المهارة الآزمة لأداء عمله<sup>2</sup> إذن تبرز أهمية الأداء الوظيفي في كونه أداة فعالة لتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين ، فالأداء الفعال بين القائد و مرؤوسيه ينمي لديهم روح الفريق ، و يقوي عندهم الشعور بالإنتماء للمنظمة و الإندماج فيها ، فالمنظمات و الإدارات بدورها تعطي للأداء أهمية كبيرة يتضح من خلال مناقشة الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> عبد الله بن حسين عساف، علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية علي مراكز الشرطة بمدينة الرياض، غير منشورة،رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003،ص58.

<sup>2</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره علي الاداء الوظيفي للعاملين ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس، فير منشورة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس .

في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا ، و تجريبيا و إداريا فمن ناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارة علي المضامين و الدلالات المختصة بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر و يرجع السبب في ذلك إلي أن الأداء إختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ، أما من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية لإختبار العمليات الناتج عن الاداء ، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير و المميز<sup>1</sup>

فالأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة في أي منظمة و ذلك علي مستوي الفرد و المنظمة ، و من ثمة يمكن القو أن الاداء علي أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات و دوافع المرئوسين فحسب بل هو إنعكاس بقدرات و دوافع الرؤساء و القاد و ترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلي ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة ، و هي مرحلة ظهور و مرحلة البقاء و الإستمرارية ، مرحلة الإستقرار ، و مرحلة الفخر و مرحلة التميز .

و أهم مرحلة هي مرحلة المتابعة ، أي متابعة أعمال المنظمات و تفحص سلوكها و مراقبة اوضاعها و تقييم مستويات أداء العاملين<sup>2</sup> .

## -2- أهداف الاداء الوظيفي :

مجموعة الاهداف الروتينية : هي تلك الاهداف التي تتسم بخصائص التالية :

التكرار

- تأدي بدون تفكير أو بحد أدني منه ؛
- لها حلول جاهزو و متفق عليها و ان طرق حلها معروفة وواضحة ؛
- تحتاج إلي حد أدني من المهارة و الخبرة ؛
- يادياها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا مهما إختلفت قدراتهم ؛.

## مجموعات الاهداف المتعلقة بحل المشاكل :

تتمثل في القدرات و المهارات العالية الآزمة لحل المشاكل التي يواجهها موظفين أثناء تأدية عملهم مع وضع الحلول المناسبة لهم ، و تتسم هذه الاهداف بالخصائص التالية :

- غير متكررة ؛

<sup>1</sup> طلال عبد المالك شريف، الانماط و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية دراسات العليا، 2004.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي، ط1، عمان: دار حامد لنشر، 2010، ص 47.

- تحتاج إلي بذل الكثير من الوقت و الجهد ؛
- تتطلب الخبرة و القدرة علي البحث و الدراسة ؛
- ليست لها حلول جاهزة قد يختلف الأفراد في التخصص الواحد في كيفية مواجهتها ؛

#### مجموعة الاهداف الخلاقة :

و هي التي ترتبط بمظاهر الخلق و الابتكار مثل حل مشاكل بالغة التعقيد و الإقتراح أنظمة أو أساليب أكثر كفاءة لإنجاز العمل أو وضع تصور أو وضع تصور لها<sup>1</sup>.

- رسم إستراتيجية سليمة للعمل و تتسم هذه الأهداف بالخصائص التالية :
- تحتاج إلي أقصى من الوقت و الجهد ؛
- تتطلب حد أقصى من المهارات و الخبرة و المعرفة و كذلك القدرة علي إدراك البحوث الميدانية ؛
- لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه الاهداف بنجاح و ذلك لعدم توفر القدرة علي الابتكار بنفس درجة لدي الجميع ؛
- تتطلب أفراد لديهم الدافع القوي للعمل و المثابرة و القيام بمحاولات متكررة دون الشعور بالإحباط و العقبات ؛<sup>2</sup>.

#### ❖ المطلب الثالث : محددات و معايير الأداء الوظيفي و أنواعه

##### 1- محددات الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد و القدرات التي يمتلكها الفرد و إدراكه لمهامه و دوره فكل عامل يؤثر علي أداء بصفة مستقلة و تفاعله مع العاملين الآخرين و هناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي :

**الدافعية :** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل, فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعية الاداء العمل.

**قدرات الفرد وخبراته السابقة :** هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

**ادراك الفرد لدوره الوظيفي :** يعني تصورات و إنطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة . . الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الصديق منصور بوسينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، ص376-377.

<sup>2</sup> محمود سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعة، مصر : 1999، ص34.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص35

**الرغبة :** و هي حاجة ناقصة لإشباع تدفع الفرد ليسلك بإتجاه إشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبر عن دافعية الفرد و هي تتألف من محصلة إتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها .

**القدرة :** و تعبر عن مدي تمكن الفرد فنيا من الأداء .

**بيئة العمل :** و تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة الهوية ساعات العمل تجهيزات و الأدوات المستخدمة ، و المعنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء .

**الجهد المبذول :** و يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد علي تدعيم الحوافز إلي الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير و تتقلب عبر فترة زمنية قصيرة و يشير إدراك الدور أو المهمة علي الإتجاه الذي يعتقد للفرد أنه من الضروري توجيهه في العمل من خلاله<sup>1</sup> .

و يعبر أداء أيضا عن درجة الحماس و دافعية الموظف لأداء عمله ، فبقدر ما يبذل العامل من جهد بقدر ما يعبر و يعكس هذا درجة دافعية الأداء .

## 2- مكونات الأداء :

**كمية الجهد المبذول :** والذي يعبر عن مقدور الطاقة الجسمانية أو العملية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .

**نوعية الجهد المبذول :** تعني مستوي الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة للجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء و الكيفية بقدر ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي أنواع الأعمال حتي لا تهم كثيرا سرعة الأداء و الكيفية بقدر ما تهم نوعيته و جودة الجهد المبذول .

و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس مثل درجة مطابقة لإنتاج المواصفات و درجة الإبداع و الابتكار و الأداء .

**نمط الإنجاز :** و هي الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله أي تفاعل الفرد ووظيفته و هذا التفاعل يحتوي الوظيفة وما فيها من مسؤوليات و فرض نموها داخل العمل و ما فيها من أنظمة و إجراءات... إلخ

و مما سبق يمكن أن نقول أن محددات الأداء الثلاثة لا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض بل لابد من مزيج يجمع العناصر الثلاثة و تفاعلها لتحديد هذا الأداء و يمكن إحصاء الأداء في شكل معادلة بسيطة مفادها أن :

<sup>1</sup> ريم الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة ملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد و

الأداء = الدافعية × القدرات × إدراك المكانة و الدور .

كما أم عدة دراسات ميدانية تتعلق بتحديد محددات الاداء يمكن تناوله في إطارين هما :  
وجود علاقة مباشرة بين صناعة العمل من ناحية و مستوى الاداء من ناحية أخرى في حين يفرض الإطار الثاني أن التأثير العام عن عمل الأداء يرتبط بمجموعة من العوامل البسيطة كالسن و نوع الوظيفة ، و مستوى التعليم و الجنس و المركز الإجتماعي و بتالي تكون المحددات هي :

1- **الدافعية الفردية** : ويجب ان يتوفر لكل فرد الدافع علي العمل ، أن يكون للموظف الدافعية للعمل سواء كانت قوية أو ضعيفة<sup>1</sup>.

2- **مناخ العمل الذي يتمثل في الجانب السلوكي من التنظيم الرسمي** : تهيئة مناخ مناسب سواع علي مستوى التنظيم أو الأداء شرط أن يؤدي إلي إشبع و تلبيت حاجات الموظف .

3- **القدرة علي أداء العمل** : يجب أن يتوفر لدي الفرد القدرة علي أداء العمل المحدد له .  
أما مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات و لكن نتيجة المحصلة بينها جميعا<sup>2</sup>.

### 3- معايير الأداء الوظيفي :

من الضروري عند تقييم الأداء أن يكون هناك معيار يتم علي أساسه مقارنة الاداء الفعلي و من ثم فإنه يسهل ببساطة مقارنة أداء شخص معين بأخر أن هذا في جوهره هو طريقة الترتيب في التقدير إلي أن استمرارية أي مدخل من مداخل التقدير يعتمد بدرجة عالية علي وضع معايير قبل البدء في عملية التقييم و ذلك حفاظ علي دقتها و موضوعيتها ، إن مثل ذلك المدخل يجعل من السهل علي كل من رئيس و مساعديه الوصول إلي إتفاق حول ما هو متوقع بالنسبة لأشكال الأداء المختلفة .

<sup>1</sup> محمود سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي و الاداء، مصر، دار الجامعة، 1999، ص34.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 34

إن نقطة الإنطلاق المفيدو عند المعايير المكتوبة هي " توصيف الوظائف " و بالنسبة للوظائف الإدارية و المهنية ، فإنه يمكن تحقيق الكثير من المزايا من خلال إشراك الفرد و رئيسه في إعداد مثل هذه المعايير أما بالنسبة للعاملين الاقل مستوي و التي تكون وظائفها محدودة و محددة بدقة بإن الرئيس و المشرف يقوم بإختيار مرؤوسه و بتواضعاته في شكل كمية و نوعية العمل ، المواضبة ، الدقة في العمل ، و الأجتهداد في العمل .. إلخ و فيما يلي أمثلة للمعايير الأداء لبعض الوظائف و التي يتم التعبير عنها بصورة عامة و من ثم يتطلب من المقيم أن يبدي حكمه بدقة حول مدى تحقيق الفرد لمدة التوقعات بدرجة جيدة<sup>1</sup> .

**أ- معايير الأداء بالنسبة لوظيفة المراقب :**

- الكفاءة في تحسين إجراء العمل ؛
- سياسات و الإجراءات السليمة التي يوصي بها ؛
- جودة ؛
- لكمية ؛
- الحدود الزمنية و الإقتراحات التي يتقدم بها الأقسام التنفيذية لمعايير المؤسسة<sup>2</sup> ؛

**ب- معايير الأداء بالنسبة لمدير الإنتاج :**

- تحقيق جودة الإنتاج في إدارتها ؛
- تحقيق المنتج دفعا للمعايير و الجودة المعيارية ؛
- معدل الحوادث الأقل من 10 بالمئة لكل مليون ساعة ؛
- العمل علي الحفاظ علي المصروفات الصناعية داخل حدود ميزانية المصروفات محتويات التشغيل المختلفة
- الوقت العادل للمعدات لا يزيد عن كفاءة إستخدام العمل المباشر تكون 90 بالمئة علي الاقل من المواضيع الموضوعه ؛
- المحافظة علي الخلق بدرجة عالية من الرضا و الروح المعنوية في الإدارة ؛
- توفير برامج تدريب للمرؤوسين .

إن لمعيار الأداء أهمية في تقرير نجاح أو فشل برامج التدريب لأنها تمثل وسيلة محاكات و مقالة لقياس الأداء و عندما تكون معايير الاداء فعالة و دقيقة و صحيحة و متنافس مع واقع الاداء ، و مع بعضها البعض و حديثة

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري، الإسكندرية: دار الجامعة، 2009، ص758-760

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 758-760.

فإنها تزيد من فرص النجاح أما إذا كانت عكس ذلك فإنها ترجع كلفة الفشل في الاداء الجيد ونتيجة سلبية و كما قال فراد fred " إن فعالية و دقة معايير الاداء هي شرط ضروري لقياس الاداء ، و قياس الاداء هو شرط ضروري لنجاح برامج تنمية الاداء و تحسينه<sup>1</sup> .

### ❖ أنواع الأداء :

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفه حسب المعايير التالية :

#### 1- معيار الشمولية : وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء كالتالي :

- أ- الأداء الكلي : و المتمثل في كيفية بلوغ الأنظمة الفرعية للمؤسسة أهدافها الشامل ، و الذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف و الأمظمة الفرعية للمؤسسة
- ب- الأداء الجزئي : و هو الأداء المحقق علي مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، و الذي ينقسم بدوره إلي عدة أنواع حسب معيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة .
- 2- معيار الطبيعة : و يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلي :

أ- الأداء الإقتصادي : و يقترن بوجود أهداف إقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها ، مع تخفيض استخدام مواردها .

ب- الأداء الإجتماعي : و هو مرتبط بالأداء الإقتصادي الذي يرافقه التزام الإجتماعي داخلي و الخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها ، و هذا الأداء له أهمية في تأثير علي صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه

ج- الأداء التقني : و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية علي القيام بمهمتها علي أحسن حال ، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات ، توفيرها في الوقت المناسب ، كمية المواد اللازمة ، جودة المنتج ... إلخ ، لذا تسعى المؤسسات دائما لإستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي و كذلك تشجيع البحوث العلمية .

د- الأداء السياسي : و هو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير علي النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لإستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها :

#### 3- معيار طبيعة المؤسسة : و الذي يصنف الأداء إلي نوعين هما :

أ- الأداء الصناعي : و هو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلي تقديم منتوجات ذلت جودة بالكمية المطلوبة و في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف دحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان: المكتبة الوطنية، 2001، ص ص 100-101.

ب- الأداء الخدمي : و هو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلي توفير خدمات لزيائن

4- معيار الأجل : و الذي يصنفه إلي :

أ- الأداء الطويل الأجل : و هو الأداء الذي يشمل فترة تعدي خمس سنوات .

ب- الأداء المتوسط الأجل : و هو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة و خمس سنوات .

ج- الأداء قصير الأجل : و هو الاداء الذي يشمل فترة لا تتعدي السنة .

5- معيار المصدر : و يمكن تقسيم الأداء رفقة إلي :

أ- الأداء الظاهري : و هو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة ، و الذي ليس لها دور في خلقه ، كانفتاح أسواق جديدة إلا أن علي المؤسسة التمتع بقدرة علي إكتشاف هذا الفرص .

ب- الأداء الذاتي : يتمثل في أداء المؤسسة بمجموعها ، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين و المرؤوسين في العمل و استغلال موارد المؤسسة ، و هو ما ينتج من وضائفها مشكلا الأداءات التالية .

ج- الأداء المالي : و هو الأداء الذي يصف مدي فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها و تعتبر نسب التحليل المالي ، و مؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات .

الأداء التجاري : و هو الأداء الذي يصف فعالية و كفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن .

أ- الأداء الإنتاجي : و يتمثل في قدرة المؤسسة علي إستخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج ( الإستثمار ) في العملية الإنتاجية و كذلك صيانتها ، و تعتبر كمية الإنتاج و نسبة إستخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات .

ب- الأداء التمويلي : يتمثل في الفعالية و الكفاءة ووظائف الشراء ، النقل ، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية .

ج- الأداء البشري : يتمثل في أداء العاملة بالمؤسسة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي .<sup>1</sup>

و لعل اهم ماتبين من خلال العرض السابق في ضوء الإدراك المتزايد لأهمية و قيمة الاداء الوظيفي في المنظمات فإنه من الضروري للمدرين أن يفهمو كيفية إدارة عملية الأداء ،

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف دحلة ، المرجع السابق، ص 101

و كيفية إختيار تفسير أداء العامل من خلال إرتكزاته علي سمات شخصية .

### ❖ المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي .

تشعب و ضائف الإدارة و تتعدد كنتيجة حتمية لتطوير أهداف و واجباتها و الظروف البيئية التي تعمل من خلالها ، و يأتي تقييم أداء العاملين علي رأس الوظائف المعقدة للإدارة و ذلك لسبب تعامله الدائم العنصر البشري ، حيث أن معظم المنظمات تسعى لتحديد النوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث سنقوم بتقديم تعريف عن تقييم الأداء و طرق تقييمه و أخطاء و مشاكل تقسيمه .

#### -1- تعريف تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء أحد مرتكزات الإدار علي مراقبة كفاءة الموارد البشرية في المنظمات و لهذا لقد تعددت التعاريف و تنوعت في إعطاء تعريف شامل و موحد ، و من بين هذه التعاريف نجد :

عرف تقييم الاداء بأنه : " عملية إصدار الحكم في أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب علي إصدار قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين ، أو ترقيتهم أو نقلهم إلي آخر دخل للمنظمة أو إخراجهم أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم و تنميتهم أو فصلهم أو الإستغناء عنهم<sup>1</sup> .

و تحتل هذه العملية جزء كبير من إهتمام القيادات الإدارية و مسؤولي إدارة الموارد البشرية و العاملين أنفسهم ، و ذلك لما للقرارات التي تترتب علي عملية تقييم الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية علي المنظمة و العاملين أنفسهم

و يعرف معهد الإدارة البريطاني بأن : " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه و مقدرته و غير ذلك من الصفات الآزمة لتأدية العمل"<sup>2</sup> .

و هناك تعريف آخر بحيث ينظر إلي عملية تقييم الاداء علي أنها : " عملية كتابة و تعبئة تقارير الكفاءة " . و ينظر لتقييم الاداء علي أنه : " عملية دورية هدفها تقسيم نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة سابقا<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 259.

<sup>2</sup> علي حسين عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المنصورة، المكتبة العصرية، 2002، ص 113

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2006، ص 102.

يعرفه الباحث " فيصل حسونة " تقييم الأداء بأنه عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف المباشر المحدد لهم ، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير مباشرة في أغلب الأحيان ، و يترتب علي ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو نقله ، و في أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته<sup>1</sup>.

و يعتبر عملية إصدارية منظمة تتم من خلالها تحليل و دراسة أداء العاملين داخل المنظمة ، و ملاحظة تصرفاتهم أثناء أدائهم لمهامهم و ذلك للحكم علي مدي نجاحهم في القيام بالاعمال الموكلة إليهم لرفع الإنتاجية المنظمة من جهة ، و الحصول علي إمتيازات من جهة أخرى تسمح لهؤلاء العاملين بالانتقال إلي وظيفة أعلي من الوظيفة السابقة .

و بمعني آخر فتقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمها أثناء العمل ، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات زمنية دورية محددة مسبقا<sup>2</sup>.

يقصد بتقييم الأداء علي أنه : " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازهم و سلوكهم لتعرف علي مدي مقدرتهم علي تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادتهم لتقليد مناصب أعلي مستقبلا<sup>3</sup>.

و نستنتج من خلال ما سبق ذكره ان عملية تقييم الأداء تهدف إلي كشف نتائج أعمال الفرد و علي سلوكه، كما أنها تشمل علي الحكم عاي مدي نجاحه و ترقيته إلي مناصب عملية في المستقبل .

## -2- أهداف و أهمية تقييم الأداء :

و تلخص أهمية تقييم الاداء في المنظمات إلي ما يلي :

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة لنشرو التوزيع، 2008، ص147

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمي و العملية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص285.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سليم ، مرجع سبق ذكره، ص104

- أ- يعتبر تقييم الاداء أساسيا لإتخاذ القرارات المتعلقة بالسلبيات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية فب عوائد الافراد كما تعتبر نتائج الاداء موضوعية لسياسات الترقية و النقل .
- ب- يعتبر تقييم الاداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة ، و في التخطيط لبرامج و سياسات الإختيار و التعيين و في تقدير مدي صلاحية اختيارات التوظيف و إعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته .
- ت- يساهم تقييم الأداء في تحديد إحتياجات التدريبية و التنموية علي اساس جوانب الضعف في الاداء يساعد تقييم الاداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدي الأفراد من أجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوي الاداء الحالي .
- ث- تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدي نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدم و بالتالي ترشيد قرارات الإدارة المستقبلية بشأن تطوير جو العمل علي أساس أساليب أكثر فعالية في القيادة تساهم في إزالة مشاعر الإستياء لدي العاملين .
- ج- يعتبر تقييم الاداء أساسيا لعملية التطوير العداري سواء ما يتعلق منها بالجوانب التنظيمية أو جوانب العمل نفسه كما يكمل تقييم الاداء استمرارية الرقابة علي أداء العاملين و بالتالي فإن تقييم الأداء يعتبر أساسا في تقييم مدي قدرة الرؤساء علي توجيه مرؤوسيههم و العشراف عليهم و ترشيد سلوكهم.
- ح- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية و خلق مناخ تسود فيه روح العلاقات الإنسانية ، و ذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع ، التدريب ، الترقية و التحفيز و تقوم علي أسس موضوعية ، مما يوطد العلاقة بينهم و بين الغدارة الموثوقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو ظلم أحد العاملين من القرارات التي تتطلب ترقية أو إنتهاء خدماته .
- خ- إن تحديد الإدارة للمتميزين من الموظفين و وضعهم في الصورة امام المسؤولين و الزملاء يكون تمهيدا لإتخاذ قرارات حول ترفيتهم و نقلهم إلي مراكز وظيفة أعلى .
- د- إن معرفة مستوي الاداء الموظفين تمهد له الطريق بالإتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجية .
- ذ- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم علي دقة هذه السياسات
- ر- مستعدة المنظمة علي وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من العتفاظ بالقوي العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة .

- ز- رفع مستوي أداء العاملين و إستثمار فيهم .
- س- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .
- ش- و عي مستوي الفرد فهو يدفع العاملين إلي العمل بإتخاذ وجدية و إخلاص حتي يتمكنو من الحصول علي إحترام و تقدير رؤسائهم .
- ص- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعيم الإعتبار .
- ض- تحسين العملية الغتصالية لاسيما بين المرؤسيين و الرئيس و كذا إستخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين طرق العمل , التعويضات و الترقية<sup>1</sup>

و أخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم بأن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ قد يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور و إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف .

### -3- أهداف تقييم الأداء :

و يمكن تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات و هي المنظمة و المديرين و المسؤولين

**أهداف تقييم الأداء علي مستوي المنظمة :** و من بين الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلي تحقيقها علي مستوي المنظمة مايلي :

- ط- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار أحكام مما يبعد عن المنظمة إجمالات شكوي العاملين أو المحاباة و تفضيل بعضهم علي بعض , الإعتبارات الشخصية و ليست علمية أو موضوعية .
- ظ- النهوض بمستوي العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تأهلهم لتقدم , و كذلك تطوير من يحتاج منهم إلي تدريب أكثر .<sup>2</sup>
- ع- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسته تحليلية بعمب و مستلزماته
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم علي مدي سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهني، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي متكامل ،ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2006، ص201.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص 271.

غ- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد .

● أهداف تقييم الاداء علي مستوي المديرين .

إن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين و الحكم علي كل منهم بانه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بشيء السهل لاسما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية في حقيقة الأمر إلي تنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات التالية :

ف- التعرف علي كيفية أداء الموظف شكل موضوعي .

ق- الإرتقاء بمستوي العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكامنة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم , الأمر الذي يقود في النهاية إلي أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين .

ك- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

● أهداف تقييم الاداء علي مستوي المرؤوسين :

لعل أبرز التي يسعى المقيمون إلي تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية لتقييم الأداء :

أ- في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تحت عملية التقييم ، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .

ب- تساهم عملية تقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير الوظيفة أيضا بأساليب عملية و بصورة مستمرة .

و لعملية تقييم الأداء أهداف أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي :

ج- تتبع أداء الموظف و مراقبته علي وجه الدوام : فتقارير الكفاءة يمكن ان تستخدم كأداة لرقابة و الإشراف إذ تسمح لرئيس مباشرة بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل و ملاحظة أداء العاملين لوظائفهم للحكم علي مدي كفاءتهم للوظيفة .

د- دفع العاملين للإجتهاد في العمل : فحين يدرك العامل أن أدائه الوظيفي يخضع لتقويم و التقارير الدائمة من جانب رؤسائه , فإن ذلك يمكن أن يدفعه لبذل المزيد من الجهد .

هـ- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد : أن أنظمة التوظيف في المنظمة تقضس في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته ( تتراوح ما بين ثلاثة إلي ستة أشهر ) في عمله .

و- النهوض بمستوي الاداء : تعتبر تقارير تقييم الأداء وسيلة لإرتقاء بمستوي الأداء و تطوير عن طريق إظهار جوانب القوة في الأداء ، لتغلب علي نقاط الضعف و تنمية نقاط القوة في الاداء المستقبلي

ز- تقدير صلاحية أنظمة الموارد البشرية الأخرى : إذ تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة إختبار لمدي سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في الإختيار و التعميم ، و عما إذا كام فعلا وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أم أن العكس هو الذي حدث

ح- الكشف عن بعض المشكلات الإدارية و التنظيمية : حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب التنظيمي و الإدارية ، و عن سبيل المثال : إذا كام مستوي غالبية الوحدة الغدارية ككل و ليس في الموظف نفسه .<sup>1</sup>

ط- متابعة تنفيذ الاهداف : و تعني بذلك دراسة تقييم مدي تحقيق الاهداف المرسومة و فحص مدي الإلتزام بالقوانين و السياسات المقررة في جميع المجالات النشاط و هذا يتطلب ضرورة توفر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا تفر نظام سليم و فعال للمعلومات داخل الوحدة الإقتصادية محل التقييم .

ي- تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية : نقصد بذلك القيان بتقييم عام لنتائج الفعلية في ضوء الاهداف و المعايير المحددة و تحليل أساليبها علي ضوء هذا التحليل تتحدد مراكز المسؤولية عن الإنحرافات لإتخاذ ما يلزم من القرارات تصحيحية و الإسترشاذ بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية .

التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية و دقة الموازنات التخطيطية و القترحات غير الصحيحة .<sup>2</sup>

و بالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أن يؤدي إلي النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، لبنان : دار النهضة العربية، 2002، ص389

<sup>2</sup> محمود سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي و الاداء، مصر: دار الجاكعة، 1999، ص34

## ❖ المطلب الثاني : طرق و خطوات تقييم الأداء الوظيفي

### 1- طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق مستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها الحديثة :

#### أولا : الطرق التقليدية في تقييم الأداء :

و ينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في تقييم الطرق التالية :

طريقة الصفات أو السمات : و يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين ، إذا يتعذر في بعض الأعمال الحديثة إعتداد المقاييس الكمية ، إذا تلجأ بعض المنظمات لإعتداد هذه الطريقة في قياس الاداء من خلال تطبيق بعض الخطوات التالية :

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأداء لأفراد مثل مستوي الأداء ، علاقة الموظف برؤسائه ، علاقته مع زملائه... إلخ ، و هكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز أداء العامل .

ب- إعطاء مل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ، ممتاز ، جيد جدًا ، جيد ، مقبول ، ضعيف .

ت- تحديد مقاط معيارية لكل مستوي من المستويات التي تم وضعها .

ث- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعدادها لهذا الغرض ، لتقييم الأداء

ج- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشرع بتدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت

في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج و يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها

ح- الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يمر من خلالها لتحديد المستوي التقييم للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي :<sup>1</sup>

90-100 ممتاز .

80-83 جيد جدًا.

70-79 جيد .

60-69 مقبول .

49 فأقل ضعيف .

ز- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه و توقعه و تاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق و المقارنة لاحقا :

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005، ص 208.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين و سهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدي الصفات تدعوه لإعطاء نفس الصفات الأخرى زيادة أو نقصان و كذلك نقص الموضوعية ، ( أنظر الجدول رقم 5 و 6 )

الجدول رقم 5 يوضح : نموذج صفات و معايير تقييم الأداء

المقياس - الصفات	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
	10	8	6	4	2
مستوي الأداء					
العلاقة بين رؤساء بالعمل					
العلاقة بين زملاءه في العمل					
العلاقة بين المراجعين					
المحافظة علي أوقات الدوام الرسمي					
الدقة في إنجاز العمل					
القدرة علي إتخاذ القرار					
الإنضباط في العمل					
المهارة الفنية					

					روح المبادرة و الإبداع
					المقترحات و المساهمة التطويرية للعمل
					المجموع :

جدول من إعداد الطالبة

الجدول رقم 6 يوضح : نقاط التقييم كمعايير الصفات و معايير تقييم الأداء .

الدرجة	النقاط
ممتاز	10
جيد جدا	8
جيد	6
مقبول	4
ضعيف	2

جدول من إعداد الطالبة

2 طريقة الترتيب : يكون المدير فكرة عامة عن أفراد ، و بالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا ، بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى ثم المراتب التي تليها ، و هناك ثلاث طرق شائعة في إستخدام أسلوب الراتب

أ- الترتيب التبادلي ( ترتيب العاملين تنازليا ) : يتوجب علي المشرف في هذه الطريقة كتابة أسماء الأفراد المقيمين في الجهة اليمني من الإستمارة المعدة لهذا الغرض ، ثم يطلب من المقيم أن يقوم بإختيار أفضل الأفراد المتواجدين في القائمة و كتابة إسمه في الجانب الأيسر و يشطبه من الجهة اليمني من الإستمارة ثم يختار الافراد الأقل تفضيلا بشطبهم من الجهة اليمني و يكتبهم في الجهة اليسري و الذي يمثل أضعف شخص في المجموعة و بهذا يتم ترتيبهم تنازليا .

أ- الترتيب وفق المقارنة الإستثنائية : تعتمد هذه الطريقة علي مقارنة أداء كل فرد من المجموعة مع أداء فرد آخر وفقا لكل معيار من معايير التقييم ووجود خمسة أفراد و المطلوب ترتيبهم حسب الأفضلية تبعا لمعيار " جودة الاداء " ففي هذه الحالة تكون المقارنة كما هو موضوع في الجدول و تكون الإشترة (+) أمام أفضل شخص و إشارة (-) لأقل فرد و بعدها تحصر العلامات و يرتب الأفراد حسب العلامة ، و تصلح هذه الطريقة علي مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع المعتدل حيث يتركز عدد كبير من العاملين عند مركز المنحني ( الوسط ) و يقل التركيز عند أطرافه ، و برغم من أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة و الموضوعية إلي حد ما ، إلا أنها تعتمد علي التقدير الشخصي القائم بالتقييم لمستوي الأداء العام مجموعة من العاملين ، ( أنظر الجدول رقم 07 )

الجدول رقم 7 : يوضح نموذج التقييم بطريقة المقارنة الزوجية .<sup>1</sup>

الأفراد تقييمهم	المعلوب				
أ	ب	ج	د	هـ	
ب	-	+	+	+	
ج	-	+	+	-	
د	-	-	+	-	
هـ	+	-			
مؤشر الأفضلية	1	+	+	+	
الرتبة	الرابع	الثالث	الأول الأفضل	الثاني	

جدول من إعداد الطالبة

ثانيا : الطرق الحديثة في التقييم : و ينطوي تحت الطريق الحديثة في تقييم الطرق و الأساليب التالية :

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ب، د، ن، 2010، ص326

- طريقة الأحداث الحرجة : تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء و تتطلب وسيلة تقييم الأحداث ( الوقائع الحرجة ) من المقيم الإحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين و تنطوي علي توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العاملين أثناء تأدية مهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي و غير المرضي له ، و توفير هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين و بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع و الأحداث أثناء تأدية المهام في عمله .
- طريقة الإختار الإجباري : إن الغاية من هذه الطريقة هي التقليل من التحيز الشخصي من خلال نظام يعطي للمقيم مجموعة معايير للتقييم و يتطلب إعادة ترتيبها حسب الأداء و يجب علي العامل إظهارها ، و تقوم إدارة الكوادر البشرية بجمع هذه الصفات ( المعايير ) و تعطي لها درجات سرية و غير معروفة لدي التقييم ، و هذه أحدث مميزات هذا الأسلوب ، و من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب مجهود كثير في التقييم و إختيار العبارات المختلفة التي تنطبق علي الوظيفة المؤدية من طرف الفرد .
- (لأنظر الجدول رقم 08)

الرتبة	الوصف
-	لديه القدرة علي السيطرة و التمكين الكامل في أداء عمله
-	يظهر قدرة فائقة في إنجاز عمله
-	متعاون و يظهر جدية في الأداء
-	يتطلب متابعة و رقابة هائلة في عمله
-	مهمل و يرتكب أخطاء متكررة
-	سريع الفهم و لا يحتاج لتوجيه مباشر
-	بطيء الفهم و يتطلب التوجيه المستمر

#### جدول من إعداد الطالبة

طريقة مقارنة المراجعة الموزونة : و يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة لعدد كبير من العبارات و التي تصف الأشكال و المستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من الأعمال عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن أو قيمة مرتبطة بها و عند تقدير كفاءة العامل و يقوم المشرف

بمواجهة كل هذه العبارات و التي تصف لدرجة كافية سلوك الفرد ، يلي ذلك إعداد كشف خاص بالتقدير عن طريق جمع أوزان كل العبارات الوصفية و التي تمت مراجعتها عن طريق القائم بالتقدم. طريقة الإدارة بالأهداف و من مقوماتها :

- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد منه .
- يضع الفرد لنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه ، أما عن دور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف ، و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف و إحتياجات التنظيم المختلفة<sup>1</sup>.

## -2- خطوات تقييم الأداء :

أ- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي : و يكون هذا من خلال :

**تحديد المقاييس :** و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي بتحديد مستوى الكفاءة

**إختيار طريقة التقييم :** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم و هذه الطرق منها ما هو حديث ، و منها ما هو تقليدي

**تحديد دورية التقييم :** و يقصد بها تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر علي أساس أن هذه العملية مستمرة تلاوم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتي تاريخ تركهم العمل .

**تحديد المقيم :** و هو شخص المسؤول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع لتقييم<sup>2</sup>.

**تدريب المقيم :** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف علي حد بعيد علي مدى سلامة فهم قواعد و أسس هذه العملية و تطبيقها ، لذلك أصبح من الضروري وضع برامج تدريبية جيدة ، لتبصر المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها ، و تزويدهم بالمعلومات الكافية و الإشارات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 772-773.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 327.

التقييم ، إذ لا يوجد شئ يسبب إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم علي التقييم الصحيح لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً هاماً<sup>1</sup>.

**علانية نتائج التقييم :** و من خلالها يتم تقرير عن إعلان النتائج لجميع العاملين أم فئة معينة أو تبقي سرية .

**مناقشة نتائج التقييم مع العاملين :** و هذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم بالإضافة أنه يخلق لدي العاملين شعوراً بعدالة التقييم

**تصميم إستمارة التقييم :** و هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين ، و تتضمن معلومات تتعلق بإسم الفرد المقيم و الإدارة التي يعمل بها و مقاييس التقييم ، و مقترحات المقيمين من أجل تطوير الأداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، و عند تصميم الغستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الإستخدام .

**ب- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي :** و يقوم بهذه الخطوات المقيم و تشمل علي :

- ✓ دراسة مقاييس و معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل ممتاز ؛
  - ✓ ملاحظة أداء العاملين و إنجازهم و قياس ذلك ؛
  - ✓ مقارنة أداء العاملين بمقاييس الموضوعية ، و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء بنتائج التقييم؛
  - ✓ إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتمي إليها المقارنة ( الترقية و المكافأة)؛
- و هذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية بالإضافة أنه يخلق لدي العاملين شعوراً بعدالة التقييم<sup>2</sup>.

❖ **المطلب الثالث : مشاكل و مسؤولية و إستخدامات تقييم الأداء :**

هناك العديد من المشاكل و الاخطاء التي تقع فيه عملية تقييم الأداء و من بين هذه المشاكل و الأخطاء نجد:

- ✓ **ظاهرة التساهل :** حيث يقوم الموظف بأداء عمله علي أسس عشوائية لا تساعد لتحقيق نتائج ايجابية
- ✓ **ظاهرة التحيز في العمل :** إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلباً علي سير عمل المنظمة و بالتالي تكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت علي تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية .

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة و أخارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 290

- ✓ **التقييم الوسط للعاملين :** هذه الظاهرة تؤثر سلبا علي النتيجة النهائية للمنظمة .
- ✓ **التشدد في التقييم :** يؤثر سلبا علي الأداء و علي عملية التقييم أيضا بحيث يكون المقوم شديد في إجراءات تقييمه للموظفين .
- ✓ **الميل نحو جوانب يريدها المقيم للأداء :** مما يعطي أكبر قدر من الإهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها و يريد تعديلها .
- ✓ **عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق و الموضوعية بالإضافة إلي عدم القدرة علي التفرقة بين مستويات المختلفة للأداء فامقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفين ، لهذا يجب أن يكون تقييم الأداء دقيق جدا ، حتي لو تشابهت التقييمات .**
- ✓ **خطأ التأثير بالحالة :** و يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء ، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي ، معني هذا المشرف المقيم عندما يؤثر موظقا ينسب إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف ، و يطلق بعضهم علي هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر
- ✓ **خطأ التأثير بالأداء الحديث :** يميل كثير من المقيمين إلي نسيان وقائع و تفاصيل الأداء السابق ، و قد يكون ذلك الاداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا .
- ✓ **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية :** يميل البعض المقيمين إلي الإنجذاب نحو صفات شخصية معينة كالتشابه في اللون ، أو العقيدة و الجنس ، و تؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم<sup>1</sup>
- ✓ **الخطأ اللين :** الميل إلي إعطاء تقديرات عالية فيمنع الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات المتوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع الدرجة المتوسطة

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص154

✓ خطأ التقيد بمدى محدد في المقاييس : حيث يميل المدير إلي حصر التقدير الذي يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدى محدد من قياس الأداء و يوجد أربعة أنواع من هذا الخطأ :

✓ خطأ النزعة المركزية : حيث يميل بعض المديرين إلي إعطاء قيمة متوسط لجميع المرؤوسين عند إستفتاء نماذج تقييم تقييم الاداء الخاص بهم ، فغالبا ما يتجنبون إعطاء تقديرات مرتفعة جدا أو تقديرات منخفضة جدا لمرؤوسيهيم .

خطأ التأثير بالعمالة : و هو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف علي جوانب أخرى ، فإذا كان أداء الموظف ممتاز من جانب واحد ، و العكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام مرض . لخطأ عندما يكون فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد و قبول و ممتاز ، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين

خطأ التأثير بالأداء الحديث : و المقصود هنا إهمال و نسيان تفاصيل الماضي و تقييم الموظف بناء علي الفترة الحديثة من وقت أو تاريخ التقييم .

### -3- : مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

● الرئيس المباشر : و يعتبر أكثر شيوعا و هذا لعدة أسباب منها : معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس و متطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها ، و موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس بإتجاه أهداف قسم أو وحدته و مسؤولية المباشر علي مكفأته من عدمها .

و من حسنات هذا الاسلوب إن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه علي تزيد المرؤوس بالإسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير ، إلا أنه عرضه للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الإحتكاك بشكل دائم مع مرؤوسه ، لسبب أو لآخر لم يتمكن من التزويد بالمعلومات الكافية عن أداء هذا المرؤوس .

● المرؤوسين : يطلق هذا الاسلوب علي نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية و من فوائده مساعدة المشرف علي تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوي القيادي للمشرفين و المسؤولين سواء سلبا أو إيجابا إلا هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال

نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف و قد تشغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب علي حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر الضغط و قد تسيئ لعملية التقييم بأكملها

● **التقييم الذاتي :** الذي يقوم بالتقييم هو الفرد لذاته و الغاية هو أنه أدري الناس جميعا بحقيقية أداته ، و مهمة الرئيس مباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته علي تقييم ، و يتميز هذا الأسلوب في تنمية قدرات الأفراد و يساعدهم في تطوير أدائهم في العمل إلا انه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية في التقييم و بالتالي فإستخدام الفرد الخاضع لتقييم يتطلب الوعي و الموضوعية .

● **النظراء في العمل :** و هنا الزميل في نفس العمل و المستوي و المجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي سيتم تقييمه و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم ، هما لزميل لأنه يديه المعلومات الكافية عن سلوك و أداء و إنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به ، إلا انه لا ينصح بالإعتماد بشكل كامل علي النظراء خشية ان تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلي ان يكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الامر إلي ان يكون رأي النظراء إرشاديا ، يساعد المقيّم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في وصول إلي حكم موضوعي عن كفاءة الفرد المقيم<sup>1</sup> .

● **مجموعة المقيمين :** تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس علي حدى و هذه الطريقة تفترض ان الرؤساء علي قرب من كل مرؤوس و لديهم المعلومات الكافية لتقييم ، و هذا الامر ليس متوفر بشكل دائم ، مما يجعل عملية التقييم إلي حصيلة جهد المشترك لذلك تميل بعض المنظمات إلي جعل كل رئيس يقوم بملاً نموذج التقييم كل علي حدى ، ثم يتم جمع و تبويت كل النماذج في جدول واحد و يساعد ذلك علي إعطاء التقييم الشكل الفخم علي حدى الذي يبعد عن الفردية ، و هو أمر يمس التنظيم كله و ليس رئيسا واحدا

● **تقييم من قبل الخبراء :** هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب إستشارات متخصص ليجري تقييم للفرد ، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلي أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له ، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلي بيت الإستشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية .

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة و آخارون، مرجع سبق ذكره ، ص232

- **التقييم من قبل الزبائن** : تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن عنصر أهم في أدائهم القرار<sup>1</sup>.

#### -4- : إستخدامات تقييم الأداء :

- يمكن استغلال نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية من أهمها ما يلي :
- ✓ **الترقية** : تساهم عملية تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن مدي أحقية الموظفين في الترقية بناء علي مستوي كفاءة أدائهم ، كون أن عملية تقييم الاداء تعتبر وسيلة فعالة في تحديد المأهلات و القدرات و الإمكانيات المطلوبة لشغل المناصب العليا .
  - ✓ **تحديد المكفآت و الحوافز الشخصية** : تستخدم نتائج تقييم الأداء الوظيفي في معرفة مستويات الكفاءة و حسن الأداء لديهم .
  - ✓ **التعيين و النقل** : تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لمعرفة مدي سلامة إختيار الفرد و تعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته و كفاءته ، بالإضافة إلي معرفة الافراد الذين هم بحاجة إلي إنتقال لشغل وظائف أخرى تناسب و مؤهلاتهم .
  - ✓ **تطوير الأفراد** : تساهم نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تطوير أفراد المنظمة ، و ذلك من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لديهم الأمر الذي يساعد الإدارة علي الإعتماد الأسس السليمة لتدعيم نقاط القوة و تسميم برامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف<sup>2</sup>.
  - ✓ **كفاء الخدمة أو الإستغناء** : تقوم المنظمة بإهاء خدمة الافراد الذين يكون مستوي أدائهم متدني ، لأن الفرد الذي يملك مستوي ضعيف يعتبر عديم الكفاءة و ان سلوكه غير حسن ولا ترجي أي فائدة من إصلاحه أو تحسين أدائه و سلوكه يصبح من الضروري إبعاده لأنه سوف يصبح عبئا إضافيا علي المنظمة
  - ✓ **تحسين عملية الإتصال** : و المقصود بعملية الإتصال هنا تعامل المشرفين مع مرؤسيهم فيما يتعلق بمناقشة الاهداف المخططة ، توجيهات و الطرق و أساليب العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة و آخارون، مرجع سبق ذكره، ص233

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن : 2006 ، ص 104

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 104

هنا نقول أن تقييم الاداء يختلف عن تقييم الوظيفة حيث أن تقييم الأداء الإنساني لمسؤوليات و واجبات هذه الوظيفة يهدف إلى تحديد القيمة النسبية للعمل، أي تحديد متكلمات و كفاءات الواجب توفرها فيما يشغلها

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا المبحث نستنتج أن الفرد في المؤسسة هو محور إهتمام الإدارة لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الذي يقوم به و كما نجد بأن الأداء الوظيفي له محددات و معايير لقياسه و تقييمه .

و أهمية عملية التقييم الوظيفي تكون في تحديد مدى كفاءة الفرد و تزويده بمستوي الرضا ، و تساهم في خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس و المرؤوسين ، كما يؤدي شعور العاملين بأن الجهة التي تقوم بتقييم نشاطهم ، إلى الإلتزام في تنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم و عملهم معا و تساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، كما تتم عملية التقييم من خلال عدة خطوات لتقييم أداء الفرد ، و بالرغم من الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء .

## الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة عين الدفلى -

## تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع وسائل الإتصال الحديثة و أثرها علي الأداء الوظيفي في المؤسسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة بها في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة إتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني، حيث تسعى دائما لفرض نفسها في السوق وذلك لتقديم أجود الخدمات، كما تسعى لتوفير جميع خدمات ووسائل الاتصال لزيائتها من أجل تسهيل الاتصال والتواصل.

وقد وزعت فروعها في جميع الولايات والمناطق، ومن بينها الوحدة العملية للاتصال بعين الدفلى، وهذه الاخيرة هي محل الدراسة والتحليل.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى النقاط التالية:

\* تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر؛

\* إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها.

## المبحث الأول: تقديم العام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها أنها خدمية وتنشط على المستوى الوطني كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الاتصالات.

### ❖ المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة إتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا تتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية وسلطة مستقلة أخرى تتكفل بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح التسوق للمنافسة ليشمل فروع وشبكة الترابط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك تعدي الحدود الوطنية وذلك في سنة 2003 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ التنافسية ولقواعد المنافسة.<sup>1</sup>

### -1- قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وئاتق من المؤسسة بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية

وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

<sup>1</sup>. وئاتق من المؤسسة بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية

وعليه فان اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم، يقدر رأس مالها بـ 50.000.000.000 دج، مللك للدولة بنسبة 100% تأسست بمقتضى المرسوم رقم 2000/03 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء شركة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

## 2- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة عين الدفلى:-

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى مؤسسة اقتصادية بالدرجة الاولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيفة العمومية. تقوم المؤسسة بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لا سلكية، وهذه المؤسسة تندرج ضمن قطاع الخدمات إذ تقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

## فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجتمع تسير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري، مختصة في الهاتف النقال؛
- " اتصالات الجزائر الفضائية" شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1000.000.000 دينار مختصة في تكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.<sup>1</sup>

## 3- أهدافها:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre\\_juridique](https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique)

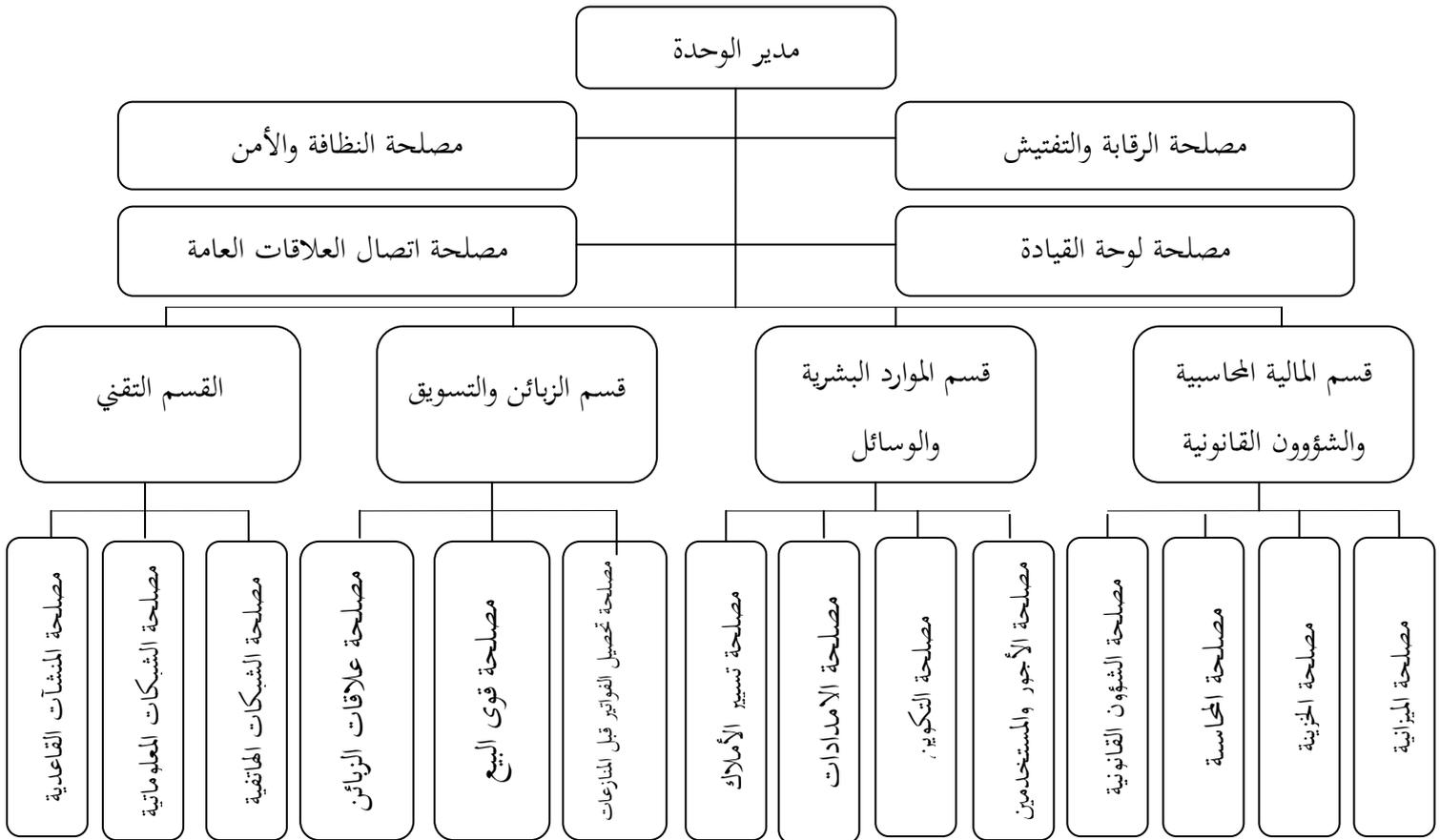
<sup>2</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>

### ❖ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى.

تعتمد اتصالات الجزائر في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر. وهران. قسنطينة. سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. الشلف. باتنة. تيزي وزو. البليدة. تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

ويبين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر عين الدفلى



المصدر: وثائق مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة عين الدفلى-

## 1- المدير : و تبرز مهامه في :

- يرأس مديرية العملية لتصالات الجزائر .
- يسهر علي إتخاذ القرار بكل صرامة .
- المراقبة المستمرة لنشاط المديرية .
- أمانة:
- إستقبال كل المكالمات الهاتفية .
- تسهيل مهام المدير و مساعدته في إنجاز أعماله .
- إستقبال البريد و تحويله لإمضاء المدير ثم تسجيله ثم توزيعه علي رؤساء الدوائر

**أولا : دائرة المالية و المحاسبة :** من مهامها الإشراف علي متابعة و مراقبة السير الحسن لمحاسبة الخزينة و ميزانية المؤسسة , كما أنها تتكون من أربعة مصالح و هي :

- أ- مصلحة المحاسبة : تهتم بمتابعة و مراقبة ميزتية المؤسسة و تسجيلات المحاسبية .
- ب- مصلحة الخزينة : تهتم بمتابعة و مراقبة مختلف عمليات الصادرات و الواردات لصناديق الخزينة .
- ت- مصلحة الميزانية : الإشراف علي تحضير الميزانية التقديرية للمؤسسة , و متابعة و مراقبة تكاليف المؤسسة .
- ث- مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات : متابعة الشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة .

**ثانيا : دائرة التقنية :** إشراف علي أعمال المصالح التقنية التابعة لها و علي كل مشاريع الشبكة الهاتفية :

- أ. مصلحة الشبكة المحلية : تقوم علي توسيع و صيانة الشبكة و الخطوط الهاتفية .
- ب. مصلحة الشبكة الرقمية : مراقبة أجهزة الخاصة بالأنترنت و شبكة الانترانات الخاصة بالإدارات
- ج. مصلحة المنشآت القاعدية : مراقبة مراكز الهاتفية المتواجد عبر كامل الولايات
- د. مشروع msan : هو أجهزة رقمية خاصة بالتدفق العالي للأنترنت , و يقوم علي إشراف و نتابعي لإنشاء خلايا خاصة بالهاتف و الأنترنت في المراكز الهاتفية الموجودة و إنشاء مراكز هاتفية جديدة
- هـ. Adsl : مكتب خاص بالأنترنت و مراقبة أجهزة الأنترنت و تعاملات الخاصة بها .
- و. رئيس وحدة البنية التحتية : إشراف علي إنجاز مشاريع خاصة بالبنية التحتية للشبكة الهاتفية .

ثالثا : دائرة تجارية : تهتم بكل المعاملات التجارية داخل المديرية و الإشراف علي الوكالات التجارية الخمسة و تشمل علي المصالح الآتية :

أ. مصلحة ترقية البيع : إشراف علي جميع العروض الجديدة علي مستوى الوكالات التجارية مثل بطاقات الأنترنت

ب. مصلحة الفوترة و التحصيل : تقوم بتحرير مل الفواتير التي تصدرها المديرية و تحصيل ديون المديرية .

ج. مصلحة العلاقات التجارية : القيام بجميع الإتفاقيات و المعاملات التجارية مع المديريات و المؤسسات .

رابعا : دائرة الموارد البشرية و الوسائل : تقوم بالإشراف علي أعمال مصالح التابعة لها و مراقبتها و هي :

أ. مصلحة التكوين : إبرام إتفاقيات مع مراكز التكوين مهني و المدارس الخاصة .

ب. مصلحة الإمداد و الوسائل : تهتم بكل ما يخص المؤسسة من إقتناء تجهيزات و معدات و وسائل .

ج. مصلحة المستخدمين و الرواتب : إشراف علي كل ملفات المستخدمين و إهتمام بالرواتب .

كما أمه توجد بعض الخلايا التابعة للمدير مباشرة و هي :

أ. خلية النوعية و المعلومات : جمع المعلومات الخاصة بالإستشارات و البرامج المسطر خلال السنة علي مستوى المديرية العملية و المديرية العامة و إدارة نوعية الخدمات .

ب. خلية الإتصال و العلاقات التجارية : تعمل علي جمع الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن و عرضها علي المديرية لإيجاد الحلول , و كذلك جمع المعلومات تخص المديرية التي ترد علي الصحف و المجلات .

ج. ج - خلية النظافة و الامن : و إشراف علي أمن و الحراسة في المديرية و المراكز الهاتفية و الوكالات التجارية , و إهتمام بنظافة سواء من داخل او خارج المديرية .

د. خلية التفتيش : تحقيق في كل النزاعات التي تحدث في المديرية من خلال وجود محققين و حل النزاعات التي تكون بين العمال .

حقق تقني : التحقيق في كل النزاعات التي تفتح علي مستوى المراكز التقنية و إنتقال مع ممثل القانوني في حالة التخريب و السرقة .

محقق تجاري : التحقيق في كل النزاعات التي تحدث في الوكالات التجارية و المشاكل التي تشوب عمليات التجارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل.

خامسا : مكتب الخدمات الإجتماعية : تتمثل في نقابة العمال و تلقي شكاوي العمال و تقديم قروض العمال و دعمهم و كذلك نحسين الخدمات بتنظيم رحلات صيفية و حفلات مثل 08 مارس.

محمول	وطني	محلي	
• 8دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	• 3دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	• 3دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	الصيغة الكلاسيكية(خارج IDOOM FIXE)
			IDOOM FIXE
8دج / دقيقة غير مجزأة (تخفيض 15 )	0 دج	0 دج	إشتراك 1000 دج
8دج / دقيقة غير مجزأة	0 دج	0 دج	إشتراك 500 دج
8دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	3دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	0 دج	إشتراك 250 دج

الحزمة	السعر ب دج/الشهر	إيدوم أنترنت للخواص
علبة بريد إلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية ("في أمان")	1600	إلى غاية 1 ميغابايت في الثانية
	2100	إلى غاية 2 ميغابايت في الثانية
علبة بريد إلكتروني، برنامج الرقابة الأبوية ("في أمان") وخدمة Premium ذات تكفل أولوي	3200	إلى غاية 4 ميغابايت في الثانية
علبة بريد إلكتروني، برنامج الرقابة الأبوية ("في أمان") وخدمة Premium ذات تكفل أولوي	5000	إلى غاية 8 ميغابايت في الثانية
- مكرر الإشارة اللاسلكية: لتوسيع الشارة اللاسلكية؛ - TV BOX: لجعل أجهزة التلفاز ذكية من خلال ربطها بشبكة الأنترنت؛ - بطاقات الترخيص "في مكتبتني": للاطلاع على آلاف الكتب في كافة التخصصات. - ملاحظة: توفير خدمة توصيل الحزمة إلى المنازل مجانا في أجل 15 يوما.	7900	إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية

### ❖ المطلب الثالث: عروض وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى.

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى عروض وخدمات متعددة، تتمثل في النقاط التالية:

❖ **IDOOM FIXE (الهاتف الثابت):** تعرض على الزبون وتمنحه شبكة اتصالات مثالية بجودة عالية في نوعية مكالمتهم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

#### جدول رقم (03): تسعيرة المكالمات الوطنية

❖ **IDOOM ADSL (الانترنت الخاص):** تقترح اتصالات الجزائر عروض أنترنت بتدفقات عالية تتماشى مع احتياجات الزبون، وصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية.

#### جدول رقم (04): إيدوم أنترنت للنحواس

كما تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف الزبون بطاقات IDOOM ADSL لتمكينه من تعبئة حسابه بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق اتصاله.

البطاقات المقترحة :

✓ 2000 دج	✓ 500 دج
✓ 3000 دج	✓ 1000 دج

❖ **WICI (الأنترنت الذي يرافقكم حيثما كنتم):** يمكن للزبون الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي متى شاء وحيثما وجد، وهو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي دون أسلاك. من خلال اقتناء بطاقة تعبئة WICI:

- ✓ بطاقة التعبئة بسعر 100 دج = يوم (01) واحد من الأنترنت؛
- ✓ بطاقة التعبئة بسعر 500 دج = سبعة (07) أيام من الأنترنت؛
- ✓ بطاقة التعبئة بسعر 1000 دج = ثلاثون (30) يوم من الأنترنت.

- **LTE (تكنولوجيا الجيل الرابع):** يسمح هذا العرض للزبون من التمتع بالتدفق العالي جدا وتوفير شبكة أنترنت لا سلكية، كما تسمح هذه التكنولوجيا بتوفير خدمة الأنترنت للزبائن الذين لا يملكون خطا هاتفيا ثابت. وذلك من خلال تعبئة حسابهم على شبكة الأنترنت في أي وقت وذلك باستعمال بطاقات التعبئة التالية :
  - 500 ميغا أوكتيه بسعر 500 دج/10 أيام؛
  - 1 جيغا أوكتيه بسعر 1 000 دج/الشهر؛
  - 3 جيغا أوكتيه بسعر 2 500 دج/الشهر؛
  - 5 جيغا أوكتيه بسعر 3 500 دج/الشهر؛
  - 10 جيغا أوكتيه بسعر 6 500 دج/الشهر.
- **(DID) الاتصال المباشر الوافد:** وهي خدمة تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا والبلدان الأوروبية)، تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آبائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.
- **خلاص الدفع الإلكتروني:** كجزء من آلية تجديد، تحتل اتصالات الجزائر المقدمة وتطلق خدمة خلاص من أجل تدعيم خدمة تعبئة حساب IDOOM ADSL ودفع الفواتير الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، و بكل أمان وهذا عن طريق الحساب البريدي الجاري.
- **FIMAKTABATI (المكتبة الرقمية):** تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة يومية...الخ).
- **Fi@Mane حل الرقابة الأبوية "في أمان":** هذه البوابة مخصصة للأطفال ولأولياء كذلك سواء من ناحية التعليم أو من ناحية الترفيه. تم اختيار مئات المواقع الخاصة بالأطفال إضافة إلى عدة أقسام ترفيهية تمكنهم من الإبحار على شبكة الأنترنت بكل أمان باستعمال محرك البحث الآمن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

## المبحث الثاني: إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها.

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وستتعرف عن مجتمع الدراسة والأدوات المستعملة فيه.

### ❖ المطلب الأول: منهجية الإستبيان

يمثل مجتمع الدراسة عمال المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، حيث قمنا باختيار عينة قصدية للعمال والمقدرة بـ 30 عامل ووزعنا عليهم استمارات الاستبيان.

الاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى جزئين بحيث كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية لكل موظف والتي تناولت الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة.

ولقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- ✓ الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة؛
- ✓ بعض الإحصاءات والأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة؛

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الاساتذة من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في الاستبيان، ليكون تعديله وإعداده في صورة نهائية.

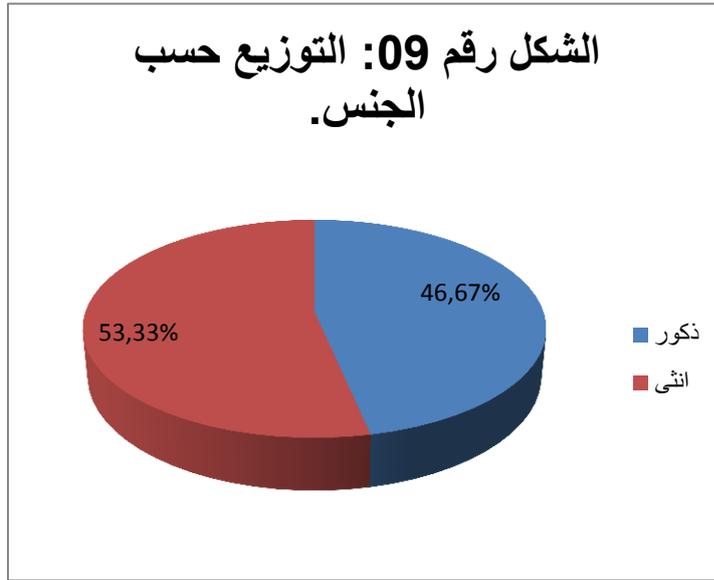
## ❖ المطلب الثاني: تحليل واستخلاص نتائج الإستبيان.

أولاً: تحليل الاستبيان

الجدول رقم(05): التوزيع حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
46,67%	14	ذكور
53,33%	16	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان



يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 03 ان هناك تقارب بين عدد الذكور والاناث مع تفوق طفيف للإناث

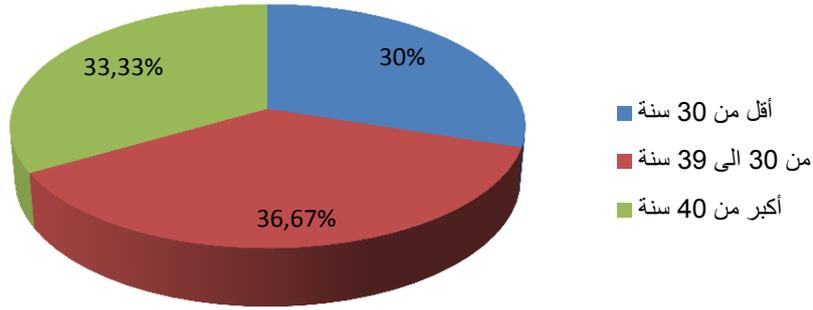
بنسبة 53.33% فيما بلغت نسبة الذكور 46.67% .

الجدول رقم (06): التوزيع حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	30%
من 30 الى 39 سنة	11	36,67%
أكبر من 40 سنة	10	33,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم 10: التوزيع حسب السن.

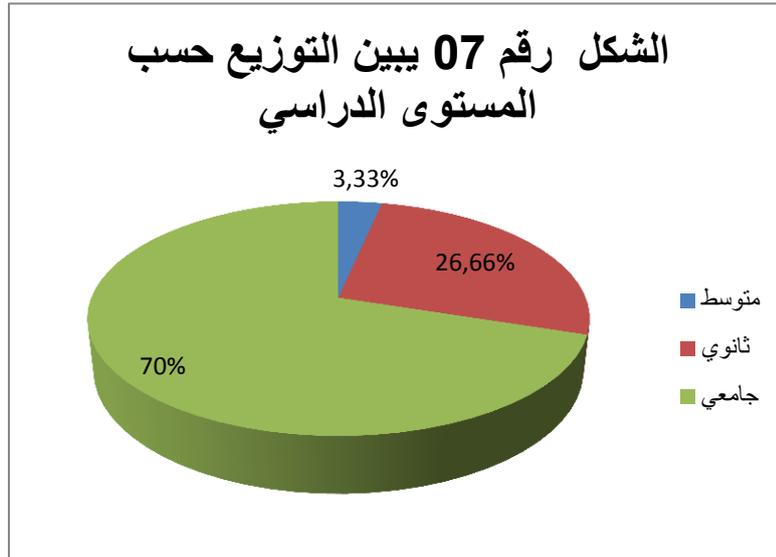


نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن افراد العينة يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية اذ تتراوح غالبية العينة بين 30-39 سنة بنسبة 36.67% تليهم 33.33% من الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة ثم الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 30%، وهذا السن طبيعي.

الجدول رقم (07): التوزيع حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
3.33%	1	متوسط
26.66%	8	ثانوي
70%	21	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان



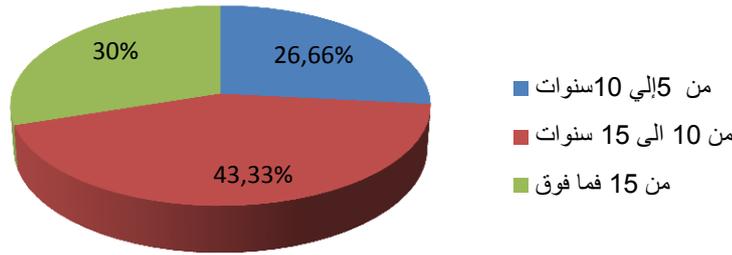
يظهر من خلال الجدول رقم 05 أن غالبية افراد العينة هم ذو مستوى جامعي بنسبة 70% تليهم فئة الثانوي بنسبة 26.66% و 3.33% لحاملي شهادات اخرى فيما تنعدم عند المستوى المتوسط، وهذا راجع لطبيعة ما يتطلبه العمل في المؤسسة من القدرة المعرفية والخبرة.

الجدول رقم 08): التوزيع حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
26.66%	8	من 5 إلى 10 سنوات
43.33%	13	من 10 إلى 15 سنوات
30%	9	من 15 فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم 11: التوزيع حسب الخبرة.



الواضح من نتائج الجدول ان نسبة 43.33% لهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وهي تعبر عن الرصيد المعرفي والمهني للمؤسسة، بينما نسبة 26.66% تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات اما ما نسبته 30% فهم من تفوق خبرتهم عن 15 سنوات، ومن هذا نستنتج ان المؤسسة تعتمد في عملها على الخبرة كدرجة اولى.

الجدول رقم (09): إستعمالات وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم .

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	إستعمالات وسائل الإتصال في مؤسستكم
0%	0	دائما	هل هناك صعوبة في الإتصال مع الموظفين أو المرؤوسيم في مؤسستك ؟
96.66%	29	أحيانا	
3.34%	2	أبدا	
20%	6	دائما	هل هناك معوقات تقف أمام العملية الإتصالية في مؤسستك ؟
70%	21	أحيانا	
10%	3	أبدا	
100%	30	نعم	هل وسائل الإتصال تساعد علي نقل المعلومات بسرعة ؟
0%	0	لا	

الشكل رقم 12: إستعمالات وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم .

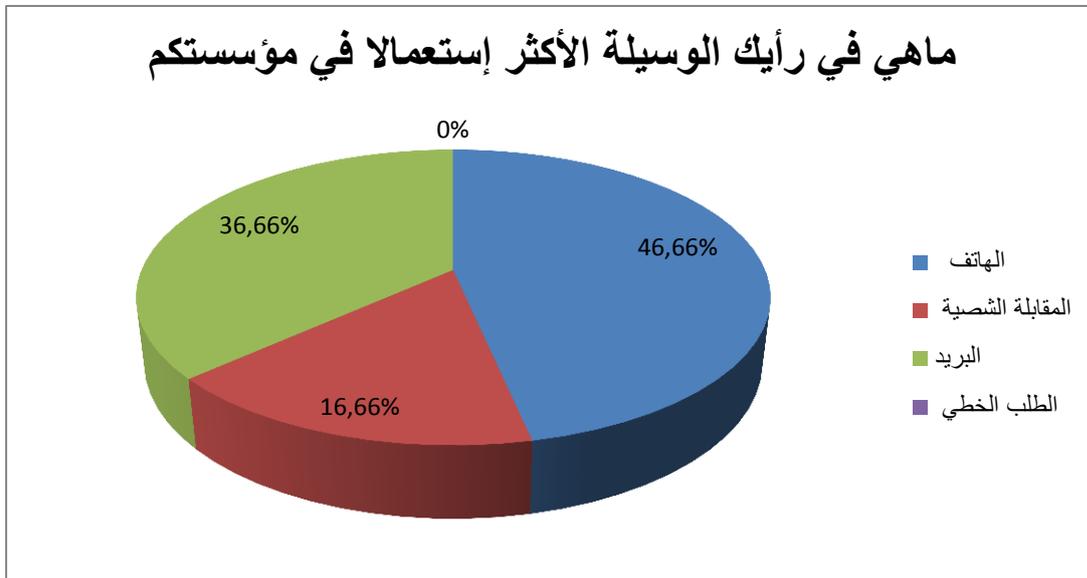


تشير نتائج الجدول رقم 09 الى ان نسبة % 96.66 يرون أن هناك أحيانا صعوبة في الإتصال مع الموظفين أو المرؤسيين في المؤسسة في حين أن نسبة % 6.66 تبين أنه لا يوجد صعوبة أبدا في الإتصال مع الموظفين و المرؤسين في المؤسسة و كذلك نفس النسبة بالنسبة لوجود دائما صعوبة في التواصل بين الموظفين و المرؤسين في المؤسسة ، أما بخصوص نتائج السؤال الثاني علي السؤال الثاني تشير المعطيات إلى أن نسبة % 70 تظهر انه هناك أحيانا معوقات أمام عملية الإتصال في المؤسسة في حين نسبة % 20 تظهر وجود دائما معوقات تقف أمام العملية الإتصالية في المؤسسة , كما أن نسبة % 10 تبين أنه لا يوجد أبدا معوقات أمام العملية الإتصالية في المؤسسة , أما بالنسبة لنتائج السؤال الثالث تشير نتائج % 100 إلى أن وسائل الإتصال تساعد علي نقل المعلومات بسرعة و نسبة % 0 تبين العكس .

الجدول رقم (10) مستوى إستخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة

النسبة المؤوية %	التكرار	الفئة	مستوي إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم
46.66 %	14	الهاتف	ماهي في رأيك الوسيلة الأكثر إستعمالا في مؤسستكم
16.66 %	5	المقابلة الشخصية	
36.66 %	11	البريد	
0 %	0	الطلب الخطي	

الشكل رقم 13 مستوى إستخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة



تشير معطيات الجدول المبينة أن نسبة % 46.66 يرون أن الهاتف أكثر الوسائل إتسعماً في المؤسسة و هي أكبر نسبة و يعد وسطها الحسابي ب 0.46 في حين نسبة % 36.66 يرون أن البريد من أكثر الوسائل الإتصالية إتسعماً في المؤسسة و هي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى ونسبة % 16.66 رون أن المقابلة الشخصية تعد وسيلة إتصالية الأكثر إتسعماً في المؤسسة و هي نسبة ضعيفة جدا , أما بخصوص الطلب الخطي حسب النتائج لا يعد وسيلة أكثر إتسعماً .

ماهي الوسيلة الأكثر سرعة و فعالية ؟

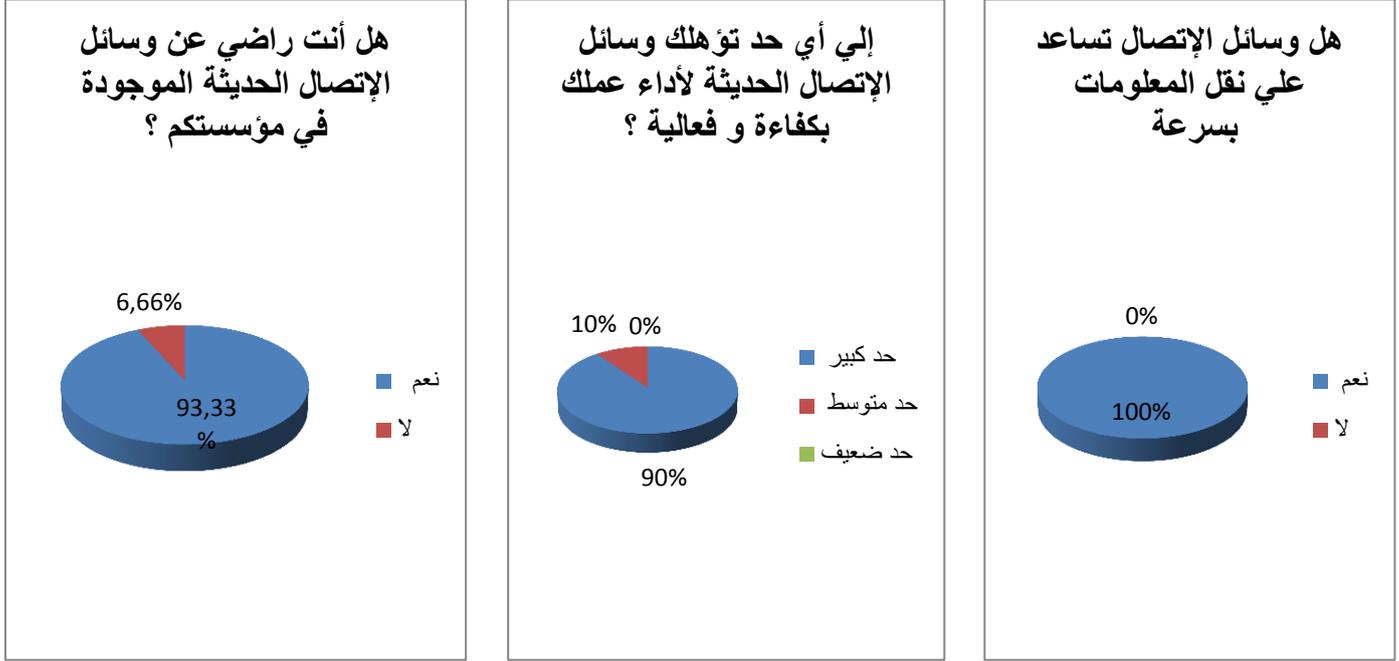
راحت أغلب الإختيارات للهاتف و البريد الإلكتروني , و كانت الإجابات مختصرة من الجميع دون ترك أي ملاحظة

$$\text{الهاتف و البريد الإلكتروني} = 30 = \frac{30}{100} * 100 \%$$

الجدول رقم (11) إستخدامات وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم

النسبة المؤوية %	التكرار	الفئة	إستخدامات وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم
93.33%	28	نعم	هل أنت راضي عن وسائل الإتصال الحديثة الموجودة في مؤسستكم ؟
6.66%	2	لا	
90%	27	حد كبير	إلي أي حد توهلك وسائل الإتصال الحديثة لأداء عملك بكفاءة و فعالية ؟
10%	3	حد متوسط	
0%	0	حد ضعيف	
100%	30	نعم	هل وسائل الإتصال تساعد علي نقل المعلومات بسرعة ؟
0%	0	لا	

## الشكل رقم 14 إستخدامات وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم

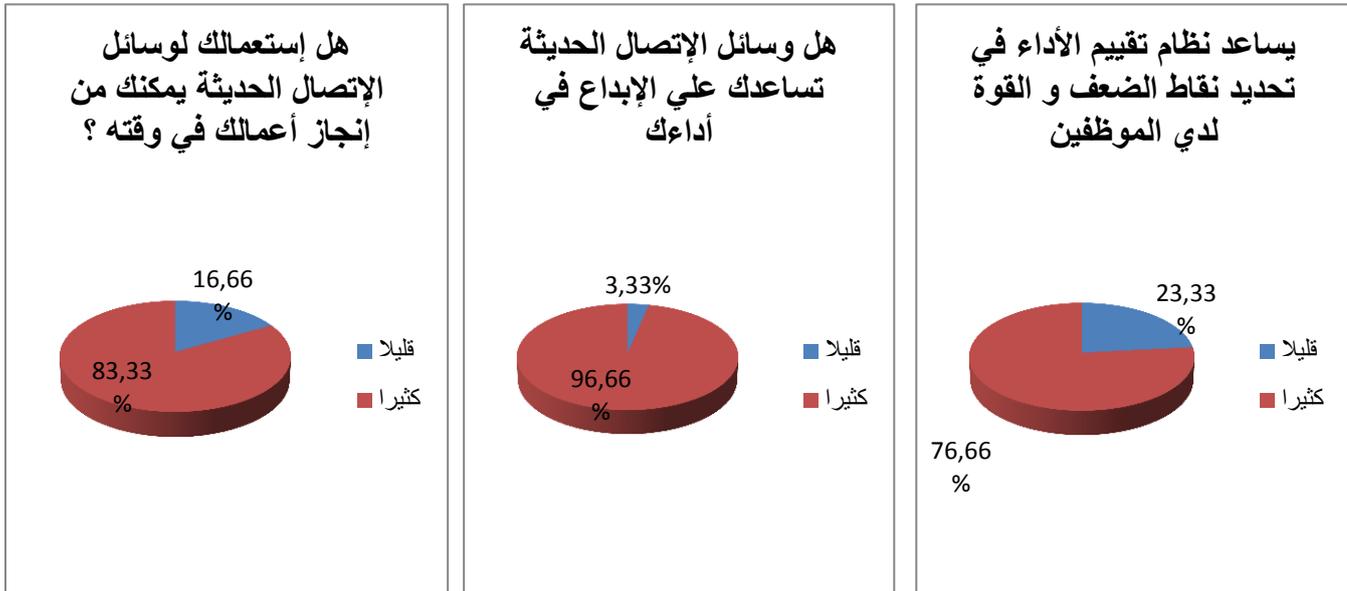


إن الإجابة عن أسئلة هذا المحور كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العمال في المؤسسة راضيين عن الوسائل الإتصالية الموجودة في المؤسسة بنسبة 93.33% و الوسط الحسابي لها 0.93 و هي نسبة كبيرة اما الأشخاص الغير راضيين فنسبتهم ضعيفة قدرت ب 6.66 % , كما ان الإجابة الثانية تبين ان نسبة 90% و وسطها الحسابي 0.90 كانت إيجابتهم تبين ان وسائل الإتصال الحديثة تأهلهم إلي حد كبير لأداء أعمالهم بكفاءة و فعالية و نسبة 10% يرون ان وسائل الغتصال الحديثة تأهلهم لأداء مهامهم بكفاءة و فاعلية إلي حد متوسط و هي نسبة ضعيفة جدا . كما أن الإجابة عن الجواب الثالث كانت كل الإختيارات العاملين تبين أن وسائل الإتصال الحديثة تساعد في نقل المعلومات بسرعة بنسبة 100% و وسطها الحسابي 1 .

الجدول رقم (12) علاقة وسائل الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	علاقة وسائل الإتصال الحديثة بالأداء الوظيفي في مؤسستكم
16.66%	5	قليلا	هل إستعمالك لوسائل الإتصال الحديثة يمكنك من إنجاز أعمالك في وقته ؟
83.33%	25	كثيرا	
3.33%	1	قليلا	هل وسائل الإتصال الحديثة تساعدك علي الإبداع في أداءك
96.66%	29	كثيرا	
23.33%	7	قليلا	يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف و القوة لدي الموظفين
76.66%	23	كثيرا	

الشكل رقم 15 علاقة وسائل الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي في المؤسسة



أظهرت لنا معطيات الدراسة فيما يتعلق بمحور علاقة وسائل الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي و نتائج الإجابات تشير إلي أن نسبة 83.33% و الوسط الحسابي 0.83 تبين أن استعمال وسائل الإتصال الحديثة تمكن من إنجاز الاعمال في الوقت أما نسبة 16.66% تبين العكس . اما نسبة 96.66% تبين أن وسائل الإتصال الحديثة تساعد علي الإبداع في تأدية الأداء كثيرا و هي نسبة كبيرة أما نسبة 3.33% فهي تشير إلي ان وسائل الاتصال الحديثة تساعد علي

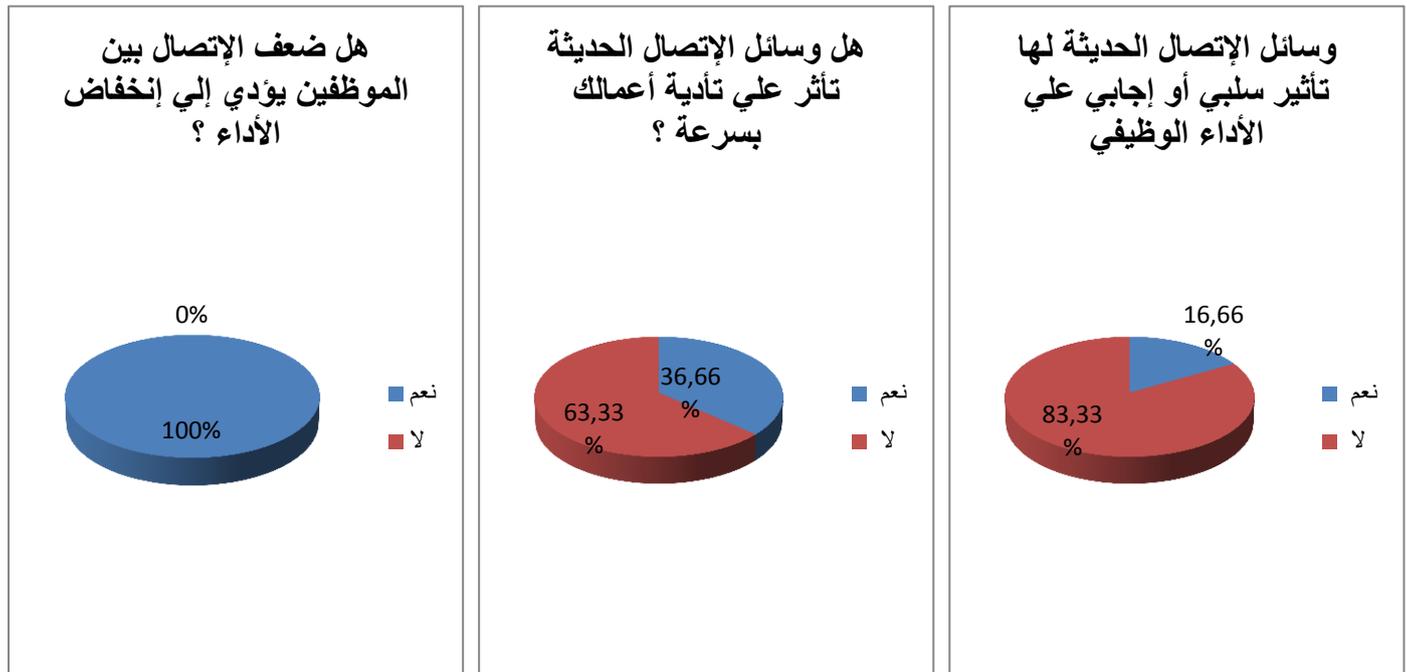
الإبداع في تأدية المهام بنسبة قليلة. أما الجواب الثالث فقد اظهر أن نسبة 76.66% و الوسط الحسابي 0.76 تظهر أن نظام تقييم الاداء يساعد علي تحديد نقاط القوة و الضعف لدي الموظفين بنسبة كثيرة أما نسبة 23.33% تبين أن نظام تقييم الاداء يساعد علي تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف بنسبة قليلة .

الجدول رقم (13) يبين تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي
100%	30	نعم	هل ضعف الإتصال بين الموظفين يؤدي إلي إنخفاض الأداء ؟
0%	0	لا	
36.66%	11	نعم	هل وسائل الإتصال الحديثة تؤثر علي تأدية أعمالك بسرعة ؟
63.33%	19	لا	
16.66%	5	سلبي	وسائل الإتصال الحديثة لها تأثير سلبي أو إيجابي علي الأداء الوظيفي
83.33%	25	إيجابي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم 16 يبين تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي



أي ملاحظة أو إضافة تريد ذكرها .....

لم يعطو أي ملاحظة

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان كل العاملين يرون ان ضعف الإتصال بين الموظفين يؤدي إلى إنخفاض الأداء بنسبة 100% , أما بالنسبة لمؤشرات الجواب الثاني تشير نسبة 63.33% و الوسط الحسابي 0.63% يرون أن وسائل الإتصال الحديثة لا تؤثر علي تأدية الاعمال بسرعة و نسبة 36.66% يرون العكس .أما بالنسبة لوسائل الغتصال الحديثة لها أثر إيجابي كانت من إختيار الاغلبية بنسبة 83.33% و الوسط الحسابي 0.83 و نسبة 16.66% يرون أن لها أثر إيجابي .

### المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية .

#### أولا : إستعمال وسائل الإتصال في المؤسسة :

96.66% يرون أنه يوجد أحيانا صعوبة في الإتصال مع الموظفين و الرؤوسين في المؤسسة .

70% يرون ان هناك احيانا معوقات تقف أمام العملية الإتصالية في المؤسسة .

100% يقرون أن وسائل الإتصال الحديثة تساعد علي نقل المعلومات بسرعة .

#### ثانيا : مستوي إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم .

46.66% من المستوجبين يرون أن الهاتف من الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في المؤسسة , أما بالنسبة

للملاحظة التي تتبع السؤال عن الوسيلة الأكثر سرعة و فعالية فوقع الإختيار عن الهاتف و البريد الإلكتروني .

#### ثالثا : إستخدامات وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة

93.66% راضيين عن وسائل الإتصال الحديثة الموجودة في المؤسسة .

90% يرون أن وسائل الإتصال الحديثة تأهلهم إلى حد كبير لتأدية أعمالهم بكفاءة و فعالية .

100% يرون أن وسائل الغتصال الحديثة تزيد من إنتاج المؤسسة .

#### رابعا : علاقة وسائل الإتصال الحديثة بالأداء الوظيفي ؟

83.33% يرون أن إستعمال وسائل الإتصال الحديثة تساعد كثيرا علي إنجاز الأعمال في الوقت .

96.66% يرون أن وسائل الغتصال الحديثة تساعد كثيرا علي الإبداع و تطوير الأداء .

76.60% يأكدون أن نظام تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط القوة و الضعف لدي الموظفين .

#### خامسا : تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي

100% أجابو أن ضعف الإتصال بين الموظفين يؤدي إلى إنخفاض الأداء الوظيفي .

- 63.33% يؤكدون ان وسائل الغتصال الحديثة لا تآثر علي تآدية الأداء بسرعة .
- 83.33% يؤكدون أن وسائل الإتصال الحديثة لها أثر إجابي علي أداء الوظيفي .

### ثانيا: نتائج الدراسة.

بعد تحليل و تفسير البيانات يمكن استخلاص جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- وسائل الغتصال الحديثة تساعد علي نقل المعلومات وبسرعة ؛
- اعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية ذات طابع إداري تتخذ الهاتف و البريد الإلكتروني وسيلتان الأكثر إستعمالا في المؤسسة كما لهما فعالية و سرعة كبيرة ؛
- وسائل الإتصال الحديثة تأهل إلي حد كبير العامل لأداء عمله لكفاءة و فعالية ؛
- تساهم وسائل الإتصال الحديث في زيادة الكفاءة و الفاعلية و إنجاز العمل في الوقت ؛داء الوظيفي يؤدي إلي إنخفاض
- يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة و ضعف لدي الموظفين بصورة كبيرة ؛
- أما بنسبة لتأثير وسائل الإتصال علي الأداء الوظيفي فتبين أن ضعف الإتصال بين الموظفين يؤدي إلي إنخفاض الأداء الوظيفي .
- و أكدت نسبة السؤال الأخير أن وسائل الإتصال الحديثة لها تأثير إجابي علي الأداء الوظيفي .

نستنتج أن الإدارة الحديثة تعمل علي تحقيق كل متطلبات العمل لتحقيق الفعالية علي كافة المستويات , و لقد أصبح ملزما علي مسيري الإدارة إعادة النظر في الطرق و أساليب الإدارة و التسيير و التنظيم بشكل يساعدها علي التماشي مع متطلبات العمل الخارجي وفق البرامج العالمية , و في ظل الرهيب في تسارع المعلومات و تبادل التجاري و الثقافي بين الدول تسعى مؤسساتنا لإثبات مكانتها و توضيح صورتها , و التعريف بمنتجاتها و نشاطاتها , متوسطيا وعالميا .

و قد كان هذا هدفا من دراسة واقع إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في مؤسسة إتصالات الجزائر و تأثيرها علي الاداء الوظيفي حيث استنتجنا أنه كلما توفرت وسائل الإتصال الحديثة تخلصنا من صعوبات الإتصال داخل المؤسسة مع تطور في نقل المعلومات بسرعة , كما أكدت نتائج الدراسة وحدة عين الدفلي لمؤسسة إتصالات الجزائر أن إستعمال وسائل الإتصال الحديثة له أثر إجابي علي الاداء الوظيفي مما يسمح بإنجاز الأعمال في وقتها زيادة علي خلق جو إبداعي للموظفين من خلال ما توفره وسائل الإتصال الحديثة من راحة و بالتالي ينعكس علي الأداء إجابيا .

## خلاصة الفصل:

حاولنا إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية مستعينتين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى، قصد الاطلاع على تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي في المؤسسة ، وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

مؤسسة اتصالات الجزائر تبذل جهودات جبارة كغيرها من المؤسسات ذات الطابع الإداري من اجل ان توفر الوسائل الحديثة للاتصال التي تتماشى مع التطورات الحاصلة و لتوفير الوقت و الجهد للعاملين و خلق لهم جو مناسب للإبداع و الراحة في تأدية للمهام و بالتالي زيادة الإنتاج و فعالية المؤسسة .

خاتمة

### خلاصة عامة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت وسائل الإتصال الحديثة و أثرها علي الاداء الوظيفي في المؤسسة ، تمكنا من التعرف على مفهوم وسائل الإتصال الحديثة وأنواعها ومزاياها ، و التي من خلالها تتفاعل المؤسسة مع عاملها و جمهورها و غيرها من أجل زيادة وفع إنتاجية العمل و تحقيق الراحة للعمال ، إذ باتت المؤسسات تعتمد بشكل كبير علي وسائل الإتصال الحديثة في جميع أنشطتها و خاصة الإتصالات الداخلية و الخارجي و ذلك من خلال شبكات الانترنت في المؤسسة و توفير تسهيلات التواصل من خلال الهواتف و البريد الإلكتروني ، كما تعرفنا علي الأداء الوظيفي و تقييم و مسؤولية الأداء الوظيفي فالاداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله الفرد من أجل اداء مهامه .

و من اجل حل الإشكالية التي كانت تتضمن ما مدي تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر إفترضنا ما يلي :

- 1- تأهل وسائل الاتصال الحديثة إلى حد كبير العمال لتأدية العمل بكفاءة و فاعلية .
- 2- تلعب وسائل الإتصال الحديثة دور و اهمية بالغة في فعالية المؤسسة .
- 3- توجد مشاكل و أخطاء في تقييم الأداء الوظيفي .
- 4- يوجد تأثير بين وسائل الإتصال الحديثة و الأداء الوظيفي في المؤسسة .

### إختبار الفرضيات :

✓ **الفرضية الأولى :** توصلنا إلى ما يلي من خلال الفرضية الأولى و التي كانت تفترض تأهيل وسائل الإتصال الحديثة إلى حد كبير في تأدية العمل بكفاءة و فاعلية و يبرز هذا من خلال معطيات الدراسة الميدانية أن وسائل الإتصال الحديثة لها دور كبير في تأهيل العامل لأداء عمله بكفاءة و فاعلية و تتماشى وفقا متطلبات الضرورية للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - عين الدفلي - ، إذ تعتبر هذه الفرضية صحيحة و يتم تثبيتها وفقا لإجابات عينة الدراسة حول تأثير وسائل الاتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي في المؤسسة .

✓ **الفرضية الثانية :** توصلنا إلى ما يلي من خلال الفرضية الثانية التي تفترض الدور و الأهمية التي تلعبها وسائل الإتصال الحديثة في فعالية المؤسسة و هو دور كبير حيث باتت المؤسسة اليوم تركز علي مدي إمتلاكها

لوسائل الاتصال حديثة و قدرتها علي الإستفادة منه لتفعيل العمل داخل المؤسسة إذ تعتبر هذه الفرضية صحيحة

**الفرضية الثالثة :** توصلنا إلي ما يلي من خلال الفرضية الثالثة و التي تفترض وجود مشاكل و أخطاء في تقييم الأداء الوظيفي حيث ان تقييم الاداء الوظيفي عملية مهمة تقوم بها أي منظمة كونه يعبر عن قابلية المنظمة علي خلق النتائج المقبلة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمنظمة , و تبيان الندي الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز المهمة بنجاح أو تحقيق هدف بتفوق , كما أن المسؤولية النهائية لأية منظمة هي تحقيق أعلي مستوي للأداء و الذي يشكل هدفا من أهداف المنظمة , و هناك العديد من المشاكل و الأخطاء التي تقع فيه عملية تقييم الأداء و من بين هذه المشاكل نجد , ظاهرة التساهل و التقييم الوسط للعاملين و التشدد في التقييم بالإضافة إلي خطأ التأثير بالعمالة أو الأداء الحديث أو أخطاء الاختلاف بفهم المعايير, إذ تعتبر هذه الفرضية صحيحة .

**الفرضية الرابعة :** توصلنا من خلال الفرضية الرابعة و التي كانت تفترض أن هناك تأثير بين وسائل الإتصال الحديثة و الأداء الوظيفي في المؤسسة يوجد هناك تأثير إجابي حسب معطيات الدراسة الميدانية و علاقة مترابطة بين المتغيرين حيث أن الأول له أثر كبير علي الثاني كونه يعد حافز للعاملين علي العمل الجيد , و يضمن السرعة و الوقت و يترك لهم مجال للإبداع , كل هذا يحقق الإنتاج و الفاعلية داخل المؤسسة إذ تعتبر هذه الفرضية صحيحة .

### نتائج الدراسة :

من خلال ماتطرقنا إليه في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ تأهل وسائل الإتصال الحديثة العاملين لتأدية أعمالهم بكفاءة فعالية و هذا ما تأكده الفرضية رقم (1)
- ❖ انطلاقا من الدراسة الميدانية استنتجنا أن وسائل الاتصال الحديثة لها دور و اهمية بالغة في تحقيق الأداء الجيد و هذا ما تأكده الفرضية رقم (2)
- ❖ يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته , بما يتوافق مع قدرات و إمكانياته , كما أن هناك مجموعة من العوامل ينبغي أن تتوفر في العمال من أجل تحقيق الفاعلية و منها من يتعلق بالمؤسسة .
- ❖ يعبر تقييم الأداء الوظيفي عن الجهد الذي تقوم به المنظمة لوضع النتائج المناسبة لمتطلبات المؤسسة و هذا ما تأكده الفرضية رقم (3)

- ❖ بفضل وسائل الإتصال الحديثة أصبحت اليوم تنفذ العمليات الإدارية في وقت قصير جدا , و هو ما يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب .
- ❖ تساعد وسائل الاتصال الحديثة في القضاء علي بعض الصعوبات و الضغوطات العمل المتراكمة و الغموض و تسهيل إنتقال المعلومة داخل المؤسسة , و بالتالي وقع من كفاءة و إنتاجية في الأداء .
- ❖ هناك علاقة إيجابية بين وسائل الاتصال الحديثة و الأداء الوظيفي في المؤسسة حيث أصبحتا عنصران لا يمكن فصلهما في أي منظمة كانت هذا ما تأكده الفرضية رقم (4)

#### الإقتراحات :

إقتراح نموذج جزائري فعال لتقييم الأداء مع وجود وسائل الإتصال الحديثة حسب النماذج الأجنبية و لكن بتكييفها مع الواقع الجزائري

يمكن تقديم بعض الإقتراحات فيما يخص موضوعنا و هو توفير وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسات وربطها بالأداء الوظيفي .

أن تهتم الإدارة بالمتغيرات و تطورات التكنولوجيا

أن تحاول الإدارة بذل جهد لتوفير حاجات العمال و إشباعها و تركيز علي عملية نقل المعلومات و تسهيلها العمل علي تهيئة الجو المهني المشجع نفسيا علي العطاء و البقاء .

تحسين قدرات الأفراد العاملين عن طريق التدريب و التكوين المتواصل علي حسن إستغلال وسائل الإتصال .  
إختيار وسيلة الإتصال الملائمة , و عدم الإكتفاء بالوسائل التقليدية .

يجب أن لا تتأخر المعلومات عن موعدها المحدد .

تطوير نوعية التنظيم بإضفاء المرونة علي الهياكل و القضاء علي الجهود و التصلب و التقادم .

تحسين أداء الإتصالات الخارجية للمؤسسة , لتخلص من القيود التي قد يفرضها المحيط الخارجي .

#### توصيات الدراسة :

- دعم المؤسسات الجزائرية بكوادر متخصصة في العمل الإلكتروني و من خارج الكليات و المعاهد المتخصصة في العمل الإلكتروني و من خارج الكليات و المعاهد المتخصصة و إشراكهم في دورات داخل و خارج القطر كرفع كفاءاتهم العملية في مجال العمل الإلكتروني وفق التطورات و الإتجاهات الحديثة في تقديم الخدمة بالتقنيات الحديثة .
- إستعانة بالأجهزة و المعدات الإلكترونية في إنتاج و تصميم و تقديم الخدمة , و الإستعانة بتقنيات الأنترنت .
- الإستخدام الفعال للبريد الإلكتروني و تعويد المشتركين و العمال عليه .

# قائمة المصادر و المراجع

المصادر باللغة العربية:

- 1) إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 .
- 2) أحلام مفلح علي الهلايلة، أحدث التقنيات في الأردن: (15/04/2011)
- 3) المنجد في اللغة العربية، الطبعة 2، بيروت، دار المشرق، 2001
- 4) أحمد سقر عاشور، إدارة القوي العاملة، الأسس و أدوات البحث التطبيقية، (القاهرة:الدار الجامعية، 1986
- 5) أحمد صالح الهزائمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة جرش، 2010
- 6) أشرف قطنة، البعد الإنساني المعوق الاول لبرمجيات أتمتة الإدارة، العدد 83، سبتمبر 1999
- 7) بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان 2007
- 8) بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع
- 9) بحيت محمد، نقمة ثورة المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، إصدار ثاني، ديسمبر 2001
- 10) بهاء شاهين، الإنترنت و العولمة، ط1، عالم الكتب، القاهرة 1999
- 11) هدي حامد قشوق، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع المقارن، دار النهضة العربية، مصر: (د، ت، ن)، 2013

- 12) حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, ط1, لبنان : دار النهضة العربية, 2002
- 13) حسن عماد مكاوي, ليلي حسين, الإتصال و نظرياته المعاصرة, ط46, القاهرة: الدار المصرية اللبنانية, 2003
- 14) حسن راوية محمد, إدارة الموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية : 1999.
- 15) كريم السيد محمود, معجم الطلاب الوسيط, الطبعة 01, بيروت : دار الكتب العلمية, 2002
- 16) مدحت ابو نصر, الاداء الغدادي المتميز , ط1, القاهرة : المجموعة العربية لنشر, 2008
- 17) معين أمين السيد, إدارة الموارد البشرية, الجزائر: ب, د, ن, 2001
- 18) محمد عبد الرووف عامل, مقدمة في علم الإعلام و الإتصال , ط1, مصر , مكتبة نهضة الشرق جامعة القاهرة, 2010.
- 19) محمد عبد حسين آل فرج الطائي, الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية, الطبعة الأولى, دار الزهران, عمان: 2002
- 20) محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, دار الوفاء, 2005
- 21) محمود سليمان الحنفي, السلوك التنظيمي و الاداء, مصر, دار الجامعة, 1999
- 22) مؤيد سعيد سالم, عادل حرشوش صالح, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, عمان, جدار للكتاب العالمي, 2006
- 23) محمد محمد إبراهيم, تكنولوجيا الأداء البشرية, الإسكندرية: دار الجامعة, 2009
- 24) محمد محمود الخطيب, الأداء المالي, ط1, عمان: دار حامد لنشر, 2010.
- 25) الصديق منصور بوسينة, سليمان الفارسي, الموارد البشرية, طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا .

- (26) محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2004.
- (27) محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد، عمان، 2004.
- (28) نبيل علي، الثقافة العربية و عصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، إصدار الثاني، ديسمبر 2001
- (29) النمر سعدود، الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: ط6، 2006
- (30) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن : 2006 .
- (31) سعد لبيب، نحو سياسة تلفزيونية جديدة لمواجهة تحديات القنوات الفضائية الاجنبية مجلة اتحاد الإذاعات العربي، القاهرة: العدد3، 2001
- (32) عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، 2005
- (33) عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الغدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، مصر: 2003.
- (34) علي حسين عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المنصورة، المكتبة العصرية، 2002.
- (35) عامر، السعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها الرياض ، معهد الإدارة العامة 1986.
- (36) عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب، بيروت لبنان، 2010.
- (37) عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنساني، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
- (38) علاء السلمي، حسين السلمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، عما: 2005 .

- (38) فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, ط1, الأردن: دار أسامة لنشر و التوزيع, 2008.
- (39) فيصل عبد الرؤوف دحلة , تكنولوجيا الأداء البشري, عمان: المكتبة الوطنية , 2001
- (40) فضيل دليو, وسائل الإتصال و التكنولوجيا, منشورات جامعة منتوري (د.س.ن), الجزائر
- (41) صلاح الدين عبد الباقي, الموارد البشرية من الناحية العلمي و العملية, مصر: الدار الجامعية, 2005.
- (42) القريوتي محمد, مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف ، ط1، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان، 2001.
- (43) روجي بعلبكي, قاموس ثلاثي الابعاد , ط4, لبنان : دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية لتأليف و الترجمة و النشر, 2008
- (44) رجي مصطفى عليان, عدنان محمود الطوباسي, الإتصال و العلاقات العامة , دار الصفا, عمان, الأردن 2005

المراجع باللغة الفرنسية:

d'information, (Dunod, Paris, France, 2003), p 59.

de gestion économi, \_Herri maha boislandelle dictionnaire<sup>1</sup>

édition p

M- H Delmond, Y- Petit et J- Gantier, Management des Systèmes

Réseau Numérique à Intégration de services.\* RNIS

Technologies de l'Information et de la Communication TIC\*

## الرسائل والمذكرات:

- 1) زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007.
- 2) طلال عبد المالك شريف، الانماط و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية دراسات العليا، 2004.
- 3) نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة جواب فرع الإتصالات الجزائرية)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب، البليدة: 2007.
- 4) سعادي الخنساء، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 5) السيد، علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية و التعليم، و المديرية التابعة لها في قطاع غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 1993.
- 6) سلوى محمد الشرف، دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، عمارة الدراسات العليا، 2008.
- 7) عبد الله بن حسين عساف، علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية علي مراكز الشرطة بمدينة الرياض، غير منشورة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

- (8) صليحة شامي, المناخ التنظيمي و تأثيره علي الاداء الوظيفي للعاملين, جامعة أحمد بوقرة بومرداس, فير منشورة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, 2010.
- (9) ريم الشريف, دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي رسالة ماجستير في الإدارة العامة, جامعة ملك عبد العزيز, كلية الإقتصاد و الإدارة, 2013.

## دراسات غير منشورة :

- (1) إبراهيم بختي ، دور الانترنت و تطبيقاته في المجال التسويقي (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002..
- (2) أمينة رباعي، التجارة الإلكترونية والآفاق تطورها في البلدان العربية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004 .
- (3) مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML "، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.
- (4) نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- (5) غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001.

## الملتقيات والمداخلات :

- (1) محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات علي عملية إتخاذ القرارو الأداء-واقع المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العام، كلية علوم الإقتصاد، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.

2) سناء عبد الحكيم الخناق, مظاهر الاداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية , مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومة, قسم علوم التسيير, جامعة ورقلة, الجزائر: 08-09 مارس .

3) عبد الفتاح بوخمحم ، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية , ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات ؛ المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12 - 13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر.

المواقع الالكترونية:

[http://dc314.4shared.com/download/-1iOiF4Q/\\_\\_\\_\\_\\_.rar?tsid=20110417-182732-e4799ae5](http://dc314.4shared.com/download/-1iOiF4Q/_____.rar?tsid=20110417-182732-e4799ae5)

<http://www.kutub.info/downloads/6533.doc>

[http://aou.edu.jo/userfiles/file/file\\_type\\_doc/070357%20\(4\).doc](http://aou.edu.jo/userfiles/file/file_type_doc/070357%20(4).doc)

[http://dc314.4shared.com/download/-1iOiF4Q/\\_\\_\\_\\_\\_.rar?tsid=20110417-182732-e4799ae5](http://dc314.4shared.com/download/-1iOiF4Q/_____.rar?tsid=20110417-182732-e4799ae5)

[http://www.titmag.net.ye/modules.php?name=News&file=categorie\\_s&op=newindex&catid=32](http://www.titmag.net.ye/modules.php?name=News&file=categorie_s&op=newindex&catid=32)

[http://www.4shared.com/document/jsENAFaZ/Internet\\_eBook\\_\\_\\_\\_\\_.html](http://www.4shared.com/document/jsENAFaZ/Internet_eBook_____.html)

<http://search.net.sa/magazine/22072003/oj11.wt>

## ملخص:

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة وسائل الإتصال الحديثة و أثرها علي الاداء الوظيفي في المؤسسة لدي العمال بمؤسسة إتصالاً الجزائر فرع عين الدفلي , و مع العلم أن موضوع وسائل الاتصال الحديثة من بين المواضيع المهمة لأي منظمة و خاصة في الوقت الحالي حيث باتت تفرض المؤسسة قوتها بمدي إمتلاكها لمثل هذه الوسائل الحديثة و قد توصلنا إلي انه من الضروري معرفة تأثيرها علي الأداء الوظيفي في المؤسسة و التي ترفع من الأداء و تضمن السرعة و الوقت في تأدية المهام و جاءت نتائج البحث كما يلي :

- تساهم وسائل الإتصال الحديثة في زيادة الفاعلية في المؤسسة و رفع الإنتاجية .
- يوجد علاقة بين فعالية الاداء ووجود وسائل الإتصال الحديثة .
- يوجد علاقة إيجابية بين وسائل الإتصال الحديثة و الأداء الوظيفي .

## Résumé

A partir des résultats obtenus de l'étude faite sur les moyens modernes de communication et de son impact sur les performances des contacts de carrière branche ,réalisée sur des employés d'algerie télécommunication ( filiale d'ain defla ) , et les connaissances que le sujet des moyens modernes de communication entre les sujets importants pour toute organisation , en particulier au moment où il est devenu l'institution d'imposer son pouvoir de couteaux possession de ces questions modernes et il peut être nécessaire de connaitre l'impact sur la performance de la fonction dans l'institution car elle augmente les performances et assurer la rapidité et le temps dans l'exécution des taches .et les résultats sont suivants

- La communication moderne contribue à accroitre l'entreprise et à augmenter la productivité.
- Il ya une relation entre l'efficacité de la performance et l'existence de la question de la communication moderne.
- Il existe une relation positive entre les méthodes de communication modernes et la performance au travail.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
	أهم الفروقات بين الإنترنت و الإنترنت	1
	العلاقة بين الإنترنت و الإنترنت و الإنترنت و الإنترنت	2
	نموذج صفات و معايير تقييم الأداء	3
	نقاط التقييم كمعايير الصفات و معايير تقييم الأداء	4
	يوضح نموذج التقييم بطريقة المقارنة الزوجية	5
	التوزيع حسب الجنس	6
	التوزيع حسب السن	7
	التوزيع حسب المستوى الدراسي	8
	التوزيع حسب الخبرة	9
	إستعمالات وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة	10
	مستوي إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة	11
	إستخدامات وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة	12
	علاقة وسائل الإتصال الحديثة بالأداء الوظيفي في المؤسسة	13
		14
		15

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	تغذية الرجعة العكسية	1
27	خطوات عملية الاتصال الادري	2
70	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر عين الدفلى	3

الصفحة	البيان
/	شكر وتقدير.....
/	الإهداء .....
II - I	الفهرس.....
IV - I	قائمة الجداول .....
VI - V	قائمة الأشكال .....
أ - ح	مقدمة .....
01	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لوسائل الإتصال الحديثة</b>
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية وسائل الإتصال الحديثة.....
03	المطلب الأول: مفهوم وسائل الإتصال الحديثة و نشأتها .....
05	المطلب الثاني: خصائص و أنواع وسائل الإتصال الحديثة .....
08	المطلب الثالث: فوائد و أهمية وسائل الإتصال الحديثة .....
10	المبحث الثاني: مؤشرات التعامل مع وسائل الإتصال الحديثة .....
10	المطلب الأول: عناصر و خطوات عملية الإتصال الإداري.....
11	المطلب الثاني: معايير إختيار الوسيلة الإتصال المناسبة .....
15	المطلب الثالث: مزايا و عيوب وسائل الإتصال الحديثة .....
16	خلاصة الفصل.....
17	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>
18	تمهيد.....
19	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي .....
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
19	المطلب الثاني: أهداف و أهمية الأداء الوظيفي .....

23	المطلب الثالث: محددات و معايير الأداء الوظيفي .....
27	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي .....
27	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهميته و أهدافه .....
31	المطلب الثاني: طرق و خطوات تقييم الأداء الوظيفي .....
31	المطلب الثالث: مشاكل و مسؤولية و إستخدامات الأداء الوظيفي .....
32	خلاصة الفصل.....
33	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة عين الدفلى-</b>
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.....
35	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة إتصالات الجزائر.....
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى.....
38	المطلب الثالث: عروض وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى.....
41	المبحث الثاني: إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها.....
41	المطلب الأول: منهجية الإستبيان.....
42	المطلب الثاني: تحليل واستخلاص نتائج الإستبيان.....
51	خلاصة الفصل.....
53	خاتمة.....
57	المراجع.....
61	الملاحق.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-جامعة خميس مليانة-

معهد الحقوق و العلوم السياسية

إستمارة بعنوان

وسائل الإتصال الحديثة وأثرها علي الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملية للإتصالات الجزائر عين الدفلي

أخي العامل :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجيين منكم الإجابة علي هذه الأسئلة الواردة في الإستمارة بكل روح عملية , و بأقصى موضوعية , و نتعهد بالمحافظة علي سرية المعلومات , و عدم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي  
نتقدم مسبقا بتشكراتنا على مساهمتكم المتواضعة، وتقبل سيدي / سيدي من فائق الاحترام والتقدير.  
- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة حسب ايجابتكم المقترحة.

تحت إشراف الأستاذ:

\* فواز العابد.

من إعداد الطلبة:

➤ غانم فتيحة.

السنة الجامعية 2017-2018

\* البيانات الشخصية

- 1 الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن : الأقل من 30 سنة  , من 30 إلى 39  , أكثر من 40 سنة
- 1- المستوي التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 2- الأقدمية : من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 فما فوق

ثانيا : إستعمالات وسائل الإتصال في المؤسسة ؟

1- هل هناك صعوبة في الإتصال مع الموظفين أو المرؤوسي في مؤسستكم ؟

دائما  أحيانا  أبدا

2- هل هناك معوقات تقف أمام العملية الإتصالية في مؤسستك ؟

دائما  أحيانا  أبدا

3- هل وسائل الإتصال تساعد علي نقل المعلومات بسرعة ؟

نعم  لا

ثالثا : مستوي إستخدام وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم؟

ماهي الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما في مؤسستكم ؟

الهاتف  المقابلة الشخصية  البريد  الطلب الخطي

ما هي في رأيك الوسيلة الأكثر سرعة و فعالية ؟

.....

رابعاً - إستخدامات وسائل الإتصال الحديثة في مؤسستكم ؟

1- هل أنت راضي عن وسائل الإتصال الحديثة الموجودة في مؤسستكم ؟

نعم  لا

2- إلي أي حد تؤهلك وسائل الإتصال الحديثة لأداء عملك بكفاءة و فعالية ؟

حد كبير  حد متوسط   
حد ضعيف

2- هل وسائل الإتصال الحديثة تزيد من إنتاج المؤسستكم ؟

نعم  لا

4 - أي وسيلة إتصالية حديثة تفضل و لماذا ؟

.....  
.....

خامساً : علاقة وسائل الإتصال الحديثة ب الأداء الوظيفي في مؤسستكم ؟

1- هل إستعمالك للوسائل الإتصالية الحديثة يساعد علي إنجاز عملك في وقته ؟

قليلاً  كثيراً

2- هل وسائل الإتصال الحديثة تساعدك علي الإبداع و تطوير أدائك ؟

قليلاً  كثيراً

3- يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف و القوة لدي الموظفين ؟

قليلًا  كثيرا

سادسا: تأثير وسائل الإتصال الحديثة علي الأداء الوظيفي ؟

1- هل ضعف الإتصال بين الموظفين يؤدي إلي إنخفاض الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

2- هل وسائل الإتصال الحديثة تأثر علي تأدية أعمالك بسرعة ؟

نعم  لا

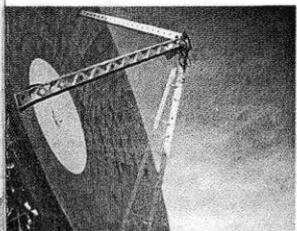
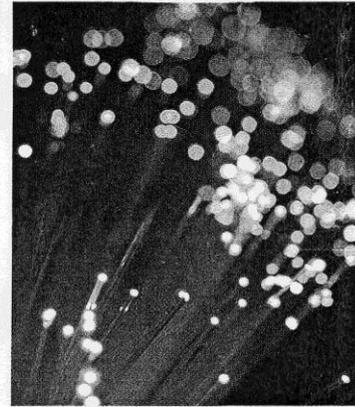
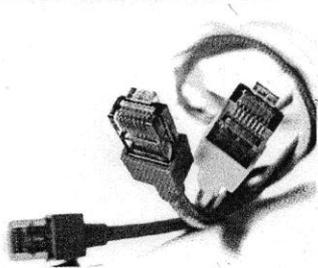
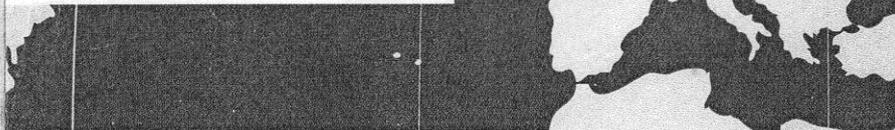
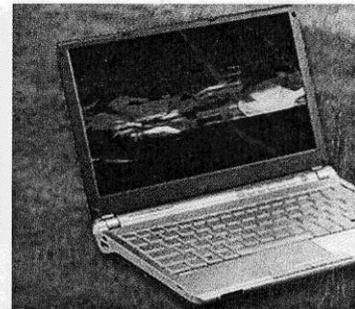
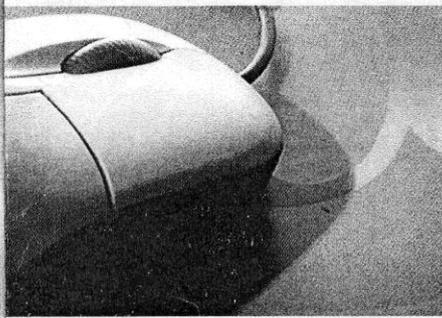
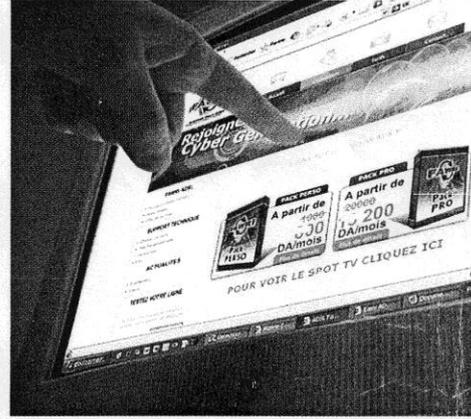
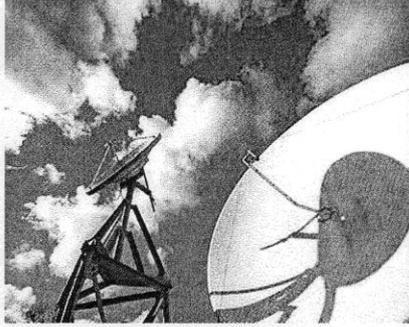
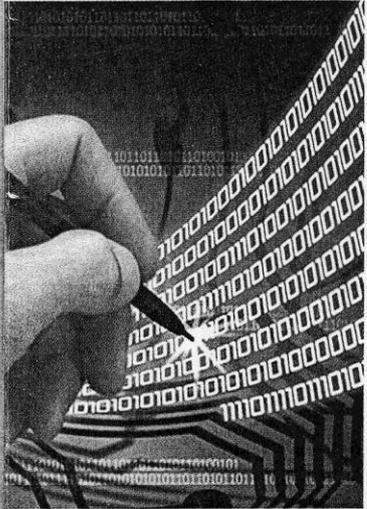
3- وسائل الإتصال الحديثة لها أثر سلبي أو إيجابي علي أداء الوظيفي ؟

سلبي  إيجابي

أي ملاحظة أو إضافة تريد ذكرها ؟

.....

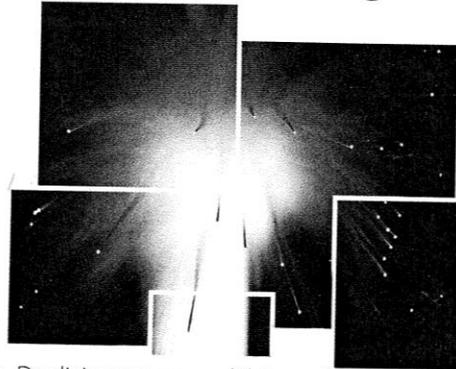
ملحق رقم 01: تكنولوجيا موجودة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر



L'opérateur  
des opérateurs



Algérie Télécom leadership  
des télécommunications,  
accompagne ses Clients ...



## FTTX - TRIPLE PLAY

«Fiber To The x» désigne une technologie Haut Débit par fibre optique reliant directement l'abonné, en offrant les services suivants:

- 1 - Un numéro téléphonique VOIP sous la forme 09 83 xx xx xx.
- 2 - Accès Internet Très haut débit garanti
- 3 - TV numérique (40 chaînes minimum).

### Avantages

- Qualité et fiabilité du réseau;
- Communications illimitées et gratuites 24h/24h vers tous le réseau IP et fixe d'Algérie Télécom;
- Multitude de services additionnels :

- 1- Des liaisons avec un débit symétrique de 1 Mb/s à 1 Gb/s.
- 2- Vidéo surveillance à distance.
- 3- Hébergement dans le data center.
- 4- Vidéo conférence.
- 5- Demande additionnelle de bande passante périodique.
- 6- Call center.
- 7- Réseau internet.
- 8- IPBX.
- 9- LAN.
- 10- Site Web.
- 11- Wifi.
- 12 - Autres ...

Quand la Technologie  
vous change la vie



PME PMI

“...Innover est une exigence permanente chez Algérie Télécom...”

MINISTÈRES

ENTREPRISES

ENTREPRISES

AMBASSADES

ENTREPRISES

AMBASSADES

ASSURANCES

BANQUES

ASSURANCES

BANQUES



Algérie Télécoms Ain-Defla vous informe de la disponibilité des cartes de rechargement ADSL à 512K et 1M au niveau de toutes ses agences commerciales, et vous prie de vous rapprocher pour bénéficier de cette nouvelle offre prépayé.

## Cartes de recharge ADSL DJAWEB



Pour plus d'information rapprochez vous de nos agences commerciales.

Algérie Télécoms est toujours à votre disposition.

ملحق رقم 05: خدمات الانترنت ADSL جواب



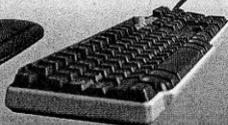
xDSL

Connexion très haut débit

- Liaisons spécialisées via Pops
- Backbone d'accès International
- Hébergement
- Conception de sites Web
- Publicité
- Messagerie électronique
- 1515
- 1533
- e-learning
- Internet à haut débit xDSL



L'Internet partout,  
et à la portée de tous.



[www.djaweb.dz](http://www.djaweb.dz)

## ملحق رقم 06: التعبئة عن طريق الويب

سهل معيشتك ...  
عبئ حسابك ADSL عن طريق الواب !

إنتقل إلى الدفع الإلكتروني

- لا مشقة التنقل بعد الآن
- لا نسيان بعد الآن
- لا تعاملات نقدية بعد الآن

www.at.dz

f YouTube t



### الطريقة سهلة ١

1. قم بملا إستمارة الدفع الإلكتروني e-paiement المتوفرة في مكتب البريد.
2. قم بالولوج في شبكة الأنترنت عن طريق الموقع الإلكتروني الخاص بفضاء الزبائن « ec.djweb.dz » وأتم بعدها عملية التعبئة أو إعادة التعبئة لرصيدك ADSL.

الآن قم بتعبئة رصيد حسابك ADSL وحساب كل أقاربك عن طريق حسابك البريدي الجاري « CCP » في أي وقت وبكل أمان .

المبلغ الأدنى للتعبئة في اليوم	500 دج
المبلغ الأقصى للتعبئة في اليوم	10 000 دج
عدد الحسابات ADSL الإلكترونية المسموح بتعبئتها	05
عدد عمليات التعبئة الإلكترونية لكل حساب في اليوم	02
عدد عمليات التعبئة الإلكترونية لكل حساب في الشهر	04



للمزيد من المعلومات اتصلوا بالرقم : 100



## ملحق رقم 07: التعبئة عن طريق بطاقات ADSL

**Rechargez votre comptes ADSL**  
en toute liberté !



Algérie Télécom met à votre disposition des cartes de recharge ADSL à 500 DA, 1000 DA, 2000 DA et 3000 DA, pour vous permettre de recharger votre compte en toute flexibilité et à tout moment, quelque soit votre débit.

Recharge		Carte 500 DA	Carte 1000 DA	Carte 2000 DA	Carte 3000 DA
Débits	Tarifs de Référence	Equivalent en jours	Equivalent en jours	Equivalent en jours	Equivalent en jours
512 kbs	1 556,00 DA	11	20	39	58
1 Mbs	2 019,00 DA	08	15	30	45
2 Mbs	2 900,00 DA	06	11	21	32
4 Mbs	4 100,00 DA	04	08	15	22
8 Mbs	6 500,00 DA	03	05	10	14

Consultez les conditions sur notre site Web : [www.at.dz](http://www.at.dz)





## ملحق رقم 08: العرض الجديد للإنترنت



انتزيت غير المحدود من 1 إلى 8 Mbps.  
ابتداء من 1600 دج / الشهر

حملوا، شاهدوا، ادعوا.  
لا تشيء، يوقفكم

غير المحدود للجميع  
من اتصالات الجزائر

www.idoom.dz





مع ، استفيدوا من العروض الجديدة للإنترنت غير المحدود للجميع، بسرعة تدفق من 1 إلى 8 Mbps ابتداء من 1600 دج / الشهر.

<b>1 Mbps</b>	سرعة التدفق تصل إلى 1 Mbps + البريد الإلكتروني و برنامج الرقابة الأيونية (Fi@mane).	<b>1 600</b> دج للشهر
<b>2 Mbps</b>	سرعة التدفق تصل إلى 2 Mbps + البريد الإلكتروني و برنامج الرقابة الأيونية (Fi@mane).	<b>2 100</b> دج للشهر
<b>4 Mbps</b>	سرعة التدفق تصل إلى 4 Mbps + البريد الإلكتروني، برنامج الرقابة الأيونية (Fi@mane) و خدمة ذات تكفل أولوي.	<b>3 200</b> دج للشهر
<b>8 Mbps</b>	سرعة التدفق تصل إلى 8 Mbps + البريد الإلكتروني، برنامج الرقابة الأيونية (Fi@mane) و خدمة ذات تكفل أولوي.	<b>5 000</b> دج للشهر

حسب التوفر في الوكالة (قائمة الوكالات متوفرة في: idoom.dz)

**خدمات إضافية\*\***

- e-learning للتعليم عبر الإنترنت
- مكتبة رقمية للاطلاع على محتوى غني
- e-tvive لحفظ معيّناتكم على التلفزيون السحابي
- مضاد الفيروسات لحماية حاسوبكم

\*متوفرة قريباً

www.idoom.dz



غير المحدود للجميع  
من اتصالات الجزائر

