



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

مهني أشواق

معطار الزهرة

الموسم الجامعي: 2013-2014

|                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| ...../Master-GE/GO -GRH /2014 | رقم التسجيل:  |
| .....                         | تاريخ الإيداع |

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

للّٰه ربي وخالقي له الفضل كله له الحمد والشكر

قال الله تعالى:

« وَكَلِمَاتُ اللَّهِ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةً مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا » (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا

إلى والدتي ووالدي الكريمين أسأل الله تعالى أن يطيل عمرهما

إلى عائلتي وإلى بسمه البيت

" أنيس مهدي ببيبة وخاصة كريم "

إلى كل أصدقائي وصديقاتي

" سامية مرج، إيمان لهامل، بسمه فراس، سمية شنوفي، زينب مدرق نارو، أمينة بن عمار، لحسن

لحلوجي، بلال بوغفير، بن فليس ميلود،...."

إلى كل زملائي بقسم GRH دفعة 2013-2014.

وإلى كل من يطلع على هذا العمل ويستفيد منه ولو بجزء قليل.

زهرة



## الملخص:

يؤدي استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للعلاقات البشرية وتوجيه جهودها للعمل على مهام وأعمال أكبر، ويرفع من قدرات العامل بما يزيد فعاليته ويرفع مستوى إنجازاته، ويحسن أداءه من خلال السرعة في انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد. وقد تناولت هذه الدراسة "دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء المورد البشري بينك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة"، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنك، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة حجمها 70 فرداً، وكان عدد الاستبانات المستردة 54 استبانة، كانت منها 49 صالحة للتحليل. تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى استخدامات تكنولوجيا الاتصال جاءت بالحياد وفقاً لمقياس الدراسة، أي أن هناك نقص في استخدام تكنولوجيا الاتصال في البنك محل الدراسة.

- أظهرت الدراسة درجة "محايد" على عبارات متغير أداء الموارد البشرية وفقاً لمقياس الدراسة.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي لتكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية بينك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). رغم أن هذا الدور كان متوسط وهذا يرجع للأسباب التالية:

- ✓ ضعف الاتصالات بين معظم مصالح البنك، بسبب غياب شبكة اتصال داخلية.
- ✓ نقص تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتعلقة بالاتصال في البنك.
- ✓ عدم إتاحة تكنولوجيا الاتصال خاصة شبكات الاتصال الالكترونية الموجودة لجميع الموظفين بالبنك.
- ✓ غياب الوعي لدى العديد من الموظفين بأهمية تكنولوجيا الاتصال في تحسين الاتصال داخل البنك وكذا القيام بالمهام المتعلقة بالوظيفة من خلال تسهيل وتسريع وتفعيل الحصول على المعلومات.
- ✓ غياب شبكة اتصال تربط البنك مع أطراف المصلحة والبنك (شبكة اكسترنانت).

وبناء على هذه الدراسات والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمات أصبح نتيجة حتمية للتطورات التكنولوجية التي يستهدفها العصر الحالي، وبالتالي فإنه يجب على هذه المنظمات -بما في ذلك بنك BADR- باتنة- مواجهة هذا التطور من خلال إقتناء واستخدام هذه التكنولوجيات في مختلف وظائفها وخاصة وظيفة الموارد البشرية.

- تمكين جميع العاملين في البنك من استخدام تكنولوجيا الاتصال، وكذا تخصيص دورات تكوينية في ذلك مما يؤدي إلى توسيع مجال العمل.

- ضرورة توفير الشبكات المعلوماتية في البنك خاصة الانترنت، التي تعتبر مصدر للتعليم والتطوير والاطلاع على آخر المستجدات الخاصة بالقطاع والتطورات المحيطة.

- إنشاء شبكات اتصال الكترونية (اكسترنانت) مع مختلف المنظمات الأخرى والأطراف ذات العلاقة لخلق جو من التنافس بما يفيد في القطاع.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا الاتصال، المورد البشري، الأداء البشري، القدرات، الجهد.

## **Abstract:**

The use of modern communication technology to optimize the use of human relationships and directing efforts to work on the tasks and the work of the largest, and raise the capacity factor including increases efficiency and raises the level of his accomplishments, and improves performance through speed in completing the work and save time and effort. Have addressed this study "the role of communication technology in improving the performance of human resource Bank of Agriculture and Rural Development Bbatna", which aimed to highlight the role of communication technology in improving the performance of human resources bank, and to clarify the relationship between the variables of the research, was used the questionnaire to collect data, have been distributed on a sample size of 70 individuals, and the number of questionnaires recovered 54 questionnaire, of which 49 were valid for analysis. Was used in the statistical program SPSS statistical analysis of the data.

## **Results of the field study:**

- The study showed that the level of use of communication technology came neutrality according to the scale of the study, namely that there is a shortage in the use of communication technology in the bank under study.
- The study showed the degree of "neutral" on the performance of the variable terms of human resources, according to the scale of the study.
- The results of hypothesis testing key to the existence of a significant role for communication technology to improve the performance of the Human Resources Bank of Agriculture and Rural Development at the significance level(  $\alpha = 0.05$ ). Despite the fact that this role was average and this is due to the following reasons:
  - poor communication between most of the bank's interests, because of the absence of an internal network, which leads to a lack of coordination.
  - lack of modern communication technology on communication in the bank.
  - lack of availability of communication technology, especially in electronic communication networks for all staff at the bank.
  - lack of awareness among many of the staff of the importance of communication technology to improve communication within the bank, as well as job-related tasks by making it easier and faster and more efficient access to information.
  - the absence of a network linking the bank with interest parties and the bank (Network Extranet).

Based on these studies and the results obtained can come up with the following recommendations :

- That the use of modern technology in organizations has become an inevitable consequence of technological developments targeted by the current era, and therefore it must be on these organizations - including Bank BADR- Batna - the face of this development through the acquisition and use of these technologies in various functions and especially the human resources function .

- Enable all employees in the bank from the use of communication technology, as well as customize the training sessions in that which leads to the expansion of the field of work.
- The need to provide information networks in the bank, especially the Internet, which is a source of learning and development, and access to the latest developments of the sector and developments surrounding .
- Establishment of electronic communication *networks* (Ackstranat) with various organizations and other relevant parties to create an atmosphere of competition for the benefit of the sector.

**Key words:** communication technology, human resource, human performance, capacity, effort.

إن ما يشهده العالم من تغيرات وتطورات سريعة ومختلفة في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية يعود إلى التقدم الهائل والحاصل في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وكل الابتكارات التقنية، وحيث أن أوضاع هذا المحيط المتغير باستمرار تؤدي إلى خلق بيئة تنافسية شديدة استوجب على المؤسسات مواجهة التحديات التنافسية ومواكبة مختلف التغيرات من خلال السعي وراء تحسين مكانتها الإنتاجية والتنافسية والاهتمام أيضا بالعوامل الداخلية المؤثرة والمساعدة على ذلك، ولعل أهمها الموارد البشرية والتي تلعب دورا هاما في إحداث التغيير، لأن أي نجاح للمنظمة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءتهم.

فالموارد البشرية بما تملكه من معارف وقدرات ومهارات هي من تمكّن المؤسسة من تحقيق ما تسعى إليه، ذلك أن هذه الموارد هي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة، وهي التي تحدد الأهداف والسياسات، وتضع الخطط والاستراتيجيات، ما أدى بالمؤسسات إلى التنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانيات وسعيها إلى توفير وتوظيف العمالة الجيدة والمؤهلة والحرص على تدريبها وتطويرها وتمييزها، من أجل رفع كفاءتها وقدراتها في الأداء لما سيحققه لها من تميز، وبالتالي فإن الموارد البشرية وتحسين مستوى أدائها الوظيفي يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة، وفي هذا السياق نجد أن الاتصال يؤدي دورا مهما وفعالا في عملية التسيير وتنظيم العمل حيث تساهم الاتصالات في التعاون القائم بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي، وبمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والإحساسات والانطباعات والتحكم في الأعمال من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد وبين الجماعات، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الفرد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية، فالاتصالات تعتبر بمثابة المفتاح للإدارة، لتنسيق الجهود، الأمر الذي يعد أساسا للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة، ولم تعد وظيفة الاتصالات فقط لتأمين المعلومات داخل المؤسسة وبين أفرادها فقط بل اتسعت لتشمل المحيط الخارجي، كل هذه العوامل تلعب دورا أساسيا في تطوير حاجتنا نحو تكنولوجيا الاتصال وإعادة النظر في أسلوب الاتصال و الوسائل المستخدمة له على حد سواء، بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة و أهدافها، و عليه تعمل المؤسسات على تحسين الاتصال الداخلي و الخارجي بالاعتماد على الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن تحسين الاتصال الداخلي و الخارجي كما وكيفا تعد سمة بارزة للمؤسسات الناجحة، ومن أبرز هذه التقنيات الشبكات المعلوماتية (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت)، وتكنولوجيات الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية وتقنية الفاكس والهواتف النقالة والحاسب السريعة، بالإضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي، إلى غير ذلك من تقنيات الاتصال الحديثة، التي يسعى أفراد المنظمة الى الاستفادة منها في ممارسة مختلف المهام والوظائف التي يقومون بها، من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيدهم بما يساهم في تحسين ورفع أدائهم مما يدفع أداء المؤسسة للأمام.



## إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق ونظرا لما تلعبه التقنيات والوسائل الحديثة للاتصال من دور بارز في المؤسسة، ولما لها من أثر واضح على سرعة الأداء وتنظيمه بما في ذلك أداء المورد البشري، هذا الأخير الذي تساهم تكنولوجيا الاتصال وخاصة الشبكات في تعليمه، تدريبه وتنميته بشكل مستمر، للرفع من كفاءته ودفعه إلى التطوير وإكسابه مهارات لتحسين أدائه، ارتأينا طرح إشكالية البحث كما يلي:

### ما هو دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين الأداء البشري؟

وفي سياق الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور تكنولوجيا الاتصال في تنمية القدرات؟
- 2- ما هو دور تكنولوجيا الاتصال في تعزيز الحافز وبذل الجهد؟
- 3- ما هي العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال وقدرات الأفراد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-باتنة؟
- 4- ما هي العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال وجهد الأفراد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-باتنة؟

### أهمية البحث:

- ✓ الأهمية المتزايدة للموارد البشرية باعتبارها أصل من أصول المؤسسة والتي تعتبر أيضا القوة المحركة لها، حيث تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال تحسن أداء الأفراد.
- ✓ أهمية المعلومة للأفراد والمؤسسة، وكذا أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في توفير هذه المعلومة في الوقت المناسب وبالكم المناسب وللمستخدم المناسب.
- ✓ يوضح هذا البحث أهمية تحسين أداء العاملين في المؤسسة وعدم ركونه إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل، عن طريق قياسه، تقييمه، والتطرق للأساليب والوسائل المساعدة في ذلك.
- ✓ نسعى من خلال هذا البحث إلى إبراز العلاقة بين تكنولوجيا الاعلام والاتصال وأثرها على أداء الأفراد.
- ✓ نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمؤسسات.
- ✓ وتبرز أهميته أيضا في سعي المؤسسة الدّعوب والدائم نحو التقدّم ورفع مستواها بتطوير أداء أفرادها لتحقيق التميّز.

## أهداف البحث:

- ✓ التعرف على بعض المفاهيم التي تعتبر من المفاهيم الحديثة والأساسية في الوقت الحالي وهي: تكنولوجيايات الاتصال، أداء الموارد البشرية.
- ✓ إبراز أهمية تكنولوجيا الاتصالات وشبكات الاتصال بالنسبة لمنظمات الأعمال، وخاصة في مجال الأداء البشري.
- ✓ التعرف على مدى تبني التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مدى الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال وخاصة شبكات الاتصال في أداء المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساهم في الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الوسائل الحديثة للاتصال لتحسين أدائهم وكفاءتهم في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.

## فرضيات البحث:

في إطار هذا البحث والمتعلق بمساهمة تكنولوجيايات الاتصال في تحسين الأداء البشري، ويهدف معالجة الإشكالية المطروحة انطلقنا من فرضية رئيسية وهي كالتالي:

**الفرضية الرئيسية 1H: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية**

وتتدرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا الاتصالات في تحسين القدرات.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا الاتصالات في توجيه جهود الافراد.

## نموذج البحث:

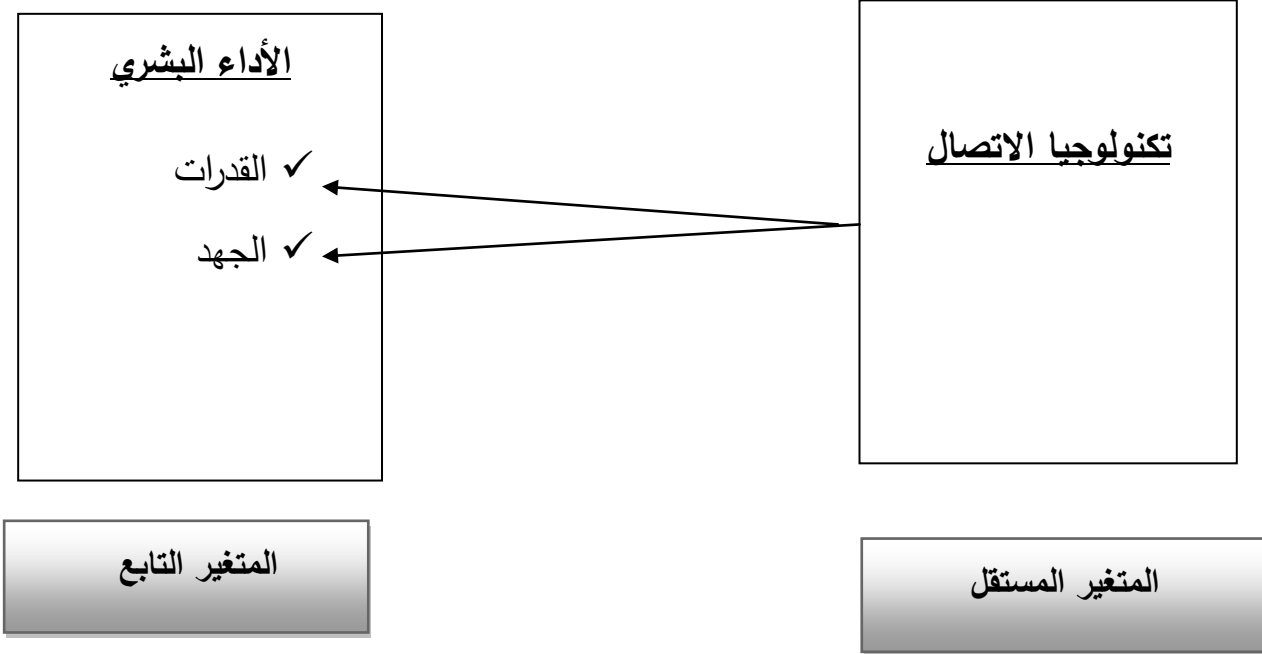
أولاً: متغيرات البحث

المتغير المستقل: تكنولوجيا الاتصال

المتغير التابع: فهو متمثل في: الأداء البشري ببعدين: القدرات والجهود

ثانيا: نموذج البحث المقترح

يقوم هذا البحث على النموذج الافتراضي التالي:



التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- **تكنولوجيا الإتصال:** هي كل التقنيات والوسائل أو الأدوات التي يتم توظيفها من أجل جمع ومعالجة البيانات وتوزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاجها لاتخاذ القرار الأنسب. وتتمثل هذه الوسائل في وسائل الاتصال المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالشبكات (الأنترنت، الانترانات، الاكسترنات...)، أجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية (كالهاتف والفاكس، والهاتف النقال...)،  
 2- **الأداء البشري:** يشير مفهوم الأداء للمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة، وفي نفس الوقت، يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

3- **القدرات:** تنقسم إلى القدرات الفطرية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة وتسمى بالاستعدادات. والقدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في البنك (مهارات إدراك الدور الوظيفي)

4- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

## حدود البحث.

حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- أ- **الحدود المكانية:** بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة
- ب- **الحدود الزمنية:** تم بداية الانجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2014/2013 والفصل الميداني في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2013.
- ج- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال (كمتغير مستقل)، وأداء الموارد البشرية (كمتغير تابع).
- د- **الحدود البشرية:** كل العاملين في البنك.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالأداء البشري

1 - دراسة زاوي صورية مذكرة ماجستير علوم التسيير جامعة بسكرة (تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة انتاج القوابل (ENICAB) بسكرة، 2008 وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على أداء العاملين.

يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة أنه ذو طابع تقليدي حيث تنحصر وظيفته في جمع وتخزين بعض البيانات.

من خلال الدراسة التطبيقية وتوصلت الباحثة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الموجود في المؤسسة يعاني من نقائص في اساليب الحصول على البيانات، طريقة معالجتها، استعمال المعلومات الناتجة، مما جعل من قراراته قرارات روتينية تنسم بعدم الموضوعية والعادلة والدقة، الشئ الذي جعل العاملين غير الراضين عن نتيجة تقييم ادائهم، يشكون من سوء الدورات التدريبية التي خضعوا لها وضعف الاتصال بينهم وبين ادارتهم.

نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج الى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، ويجعل من قرارات ادارة الموارد البشرية اكثر فعالية، الشئ الذي يجعلها تطور مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة وتزيد من قدراتهم وامكانياتهم الابداعية وتحسن أدائهم، لاسيما وأن المؤسسة على موعد

للدخول في مرحلة جديدة من الاقتصاد وهي الخوصصة، أين تكون عرضة لمنافسة أكثر حدة والبقاء فيها لما يحقق قيمة تمكنهم من مواجهة تغيرات المحيط، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

2- دراسة عوني فتحي خليل عبيد، بعنوان واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير (غير منشورات)، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مدى تأثير ادارة التغيير على أداء العاملين. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة بلغ حجمها 300 موظف واعتمد في ذلك اسلوب العينة الطبقية حيث بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة 95% وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ التغيير في الهيكل التنظيمي غير واضح المعالم لسبب أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة للبيئة الداخلية والخارجية وعدم اعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل.

✓ توجه الادارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الاخرى مما يؤدي الى بطئ في انجاز الاعمال.

✓ سلبية الادارة اتجاه العاملين حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الادارة للجهد الذي يبذله العاملين، وعدم اشراكهم في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالجانب الانساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير على أداء العاملين.

✓ غياب دور القائد القادر على اقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم افكار جديدة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال.

1- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

تطرق الطالب في هذا العمل الى تطبيقات متنوعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في عالم الأعمال، وكيف ان اغلب الانشطة تؤدي على الشبكة بحيث تساهم هذه التطبيقات في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء. لكن ما يؤخذ في هذه الدراسة الابتعاد عن المحتوى في كثير من المواضيع، كما يؤخذ عليه التركيز على الجانب التقني أكثر منه على الجانب الإداري، وهذا ما أدى الى الابتعاد قليلا عن المعالجة التفسيرية والاقتصادية للموضوع.

2- دراسة محمد بن علي المانع، بعنوان: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام، رسالة ماجستير في العلوم الادارية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الامن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي المساهمة واقع تقنيات الاتصال في الامن العام.

وقد خلصت الدراسة الى:

- ✓ يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال الحديثة في رفع معدلات الأداء في الامن العام.
- ✓ يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في توفير وقت وجهد رجال الامن بتوجيههم نحو المشكلة الامنية مباشرة
- ✓ يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في توفير قاعدة معلوماتية عن تقويم الاداء الوظيفي للعاملين بالأمن العام.
- ✓ يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين بالأمن العام وفي تقليل تكاليف العمل الامني لأدنى حد ممكن.

ومن توصيات الدراسة:

- ✓ إنشاء قاعدة معلومات لكي يتمكن متخذي القرارات في الامن العام من دخول على هذه القاعدة للاستفادة منها عند اتخاذ أي قرار.
- ✓ نشر الوعي التقني بين العاملين في الامن العام وابرار دور التقنية في سرعة انجاز الاعمال وتسهيل عمليات الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية الى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنيات المعلومات عنصرا فعلا في انجاز أعمال الأمن العام.
- ✓ دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعال يتيح لجميع منسوبي الأمن العام فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.
- ✓ تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لهذه الاجهزة.
- ✓ اجراء العديد من البحوث والدراسات في مجال تقنيات الاتصال والمعلومات مثل دور تقنية الاتصال الحديثة في انجاز اعمال المكتب، دور الصيانة الوقائية في اطالة عمر تقنيات الاتصال والمحافظة عليها، ور تقنيات الاتصال الحديثة في التنسيق بين الاجهزة المعنية بمكافحة الجريمة.

**تمهيد:**

يلعب الاتصال دورا فعالا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل على حد سواء، فالالاتصال من أكثر الأنشطة التي يقوم بها الفرد في حياته، وترجع أهميته إلى أنه الوسيلة التي تمكن من المشاركة والتفاعل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، مما يزيد من فرص البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة.

ولأن عملية الاتصال ضرورة اجتماعية هامة لا يمكن للإنسان أن يحيا بدونها، فقد سعى إلى ابتكار العديد من الوسائل التي تساعده على ذلك، بداية بالإشارات ووصولاً إلى الأقمار الصناعية، الشبكات المعلوماتية خاصة الانترنت، والهاتف النقال...، حيث يتم عن طريق هاته الوسائل جمع المعلومات والبيانات و تبادلها أو نقلها إلى أي مكان في العالم.

وإدراكا منها للدور الفعال للاتصال فإن المنظمات تسعى وباستمرار إلى البحث عن الأدوات والطرق التي تجعل عملية الاتصال سهلة وفعالة، وفي مقدمة هذه الطرق والأدوات التكنولوجيات الحديثة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية الاتصال

يحظى موضوع الاتصال باهتمام كافة المسيرين في المستويات الإدارية المختلفة، إذ وبما أنهم يسعون إلى إنجاز الأعمال والمهام من خلال الآخرين، فإن ذلك يستلزم إجراء الاتصالات مع الأفراد على كافة المستويات، فالاتصالات هي المفتاح إلى تحقيق فاعلية المنظمات، ومدى تحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها وخططها يتعلق بمدى فاعلية عملية الاتصالات.

### المطلب الأول: ماهية عملية الاتصال

#### الفرع الأول: تعريف الاتصال

كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني (communis) بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة، فالاتصال يعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات، وتحمل اللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال. ومن بين تعاريف الاتصال نذكر:

**تعريف 01:** "نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** "هو عملية مستمرة تضم طرفين، وتتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>2</sup>

**تعريف 03:** تعرف الجمعية القومية للدراسة للاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".

**تعريف 04:** حسب تعريف روس فإن الاتصال هو "عملية تتطوي على فرز واختيار الرموز بطريقة ما، تساعد المستمع (المستقبل) في حدود إطاره الفكري على تفهم وإعادة تكوين المعاني المحتواة في الإطار لمزاول الاتصال (المراسل)".<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أفكار أو معلومات بين شخصين أو أكثر باستخدام الحركات والكلمات وغيرها من الرموز في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن ان يتفهما الطرف المستقبل لها.

<sup>1</sup> - إياد شاكر البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2003، ص ص 16، 17.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الاسكندرية (مصر)، 2000، ص 24.

<sup>3</sup> - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة (مصر)، ط 2، 2000، ص ص



## الفرع الثاني: عناصر الاتصال

تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكاملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

### 1- المصدر (المرسل):

وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر. وهو في ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار (أو ما يطلق عليه بالادراك)، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكاملة أو ذات الصلة (وهو ما يطلق عليه بالتعلم أو الخبرة المكتسبة).<sup>1</sup>

### 2- الرسالة:

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يصدرها المصدر إلى المستقبل. والرسالة هي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة ما في رموز معينة.

وتنقسم الرسالة إلى:

- ✓ الرسالة المكتوبة: وتتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.
- ✓ الرسالة غير المكتوبة: وتمثل الرسالة شفهية أو بشكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة مثل النبيرة، معالم الوجه، ..

### 3- الوسيلة (قناة الإتصال):

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.<sup>2</sup> وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على من يستقبلها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال<sup>3</sup> مثل الهاتف والانترنت (كاستخدام خدمة التخاطب الفوري والاتصال التلفوني والبريد الإلكتروني) بالإضافة إلى الفاكس ومختلف وسائل الاتصال الأخرى التي تعمل على نقل الرسالة وتوصيلها بالشكل المناسب.

### 4- المستقبل (المرسل إليه):

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة. ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 1999، ص ص 46-51.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 26.

<sup>4</sup> - ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، المرجع نفسه، ص 54.

5- التغذية العكسية (الرد أو المعلومات المرتدة):

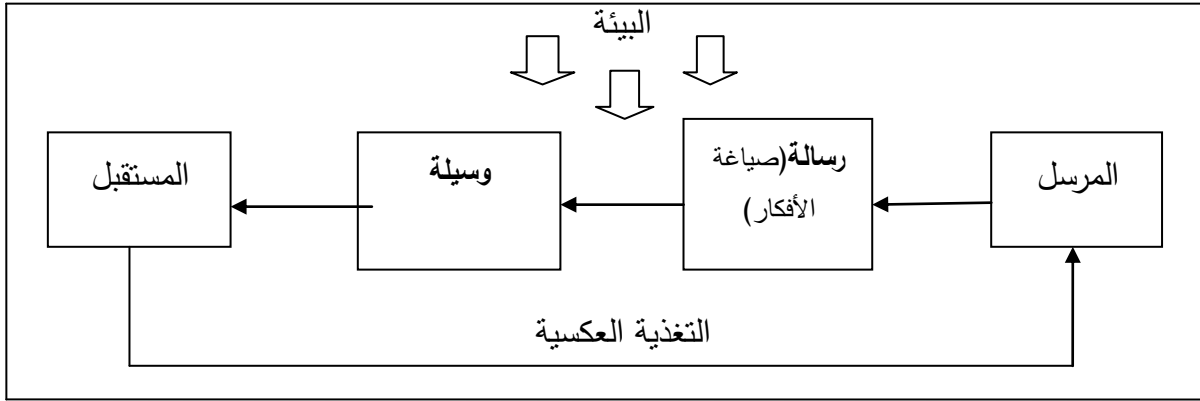
يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات، قد يكون الرد كتابيا، أو أقوال، أو اتجاهات وسلوكيات وأفعال،....

6- بيئة الاتصال:

يحيط عملية الاتصال بيئة متنوعة في مكوناتها، فهناك أشخاص آخريين محيطين بكل من المرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات. كل هذا قد يسهل، أو يعيق أو يحذف أو يضيف أو يبسر أو يشوش على عملية الاتصال.<sup>1</sup>

وفيما يلي الشكل رقم (01) الذي يوضح العناصر السابقة:

شكل رقم(01): عناصر عملية الاتصال



المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2000، ص 25

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 27.

## المطلب الثاني: خصائص ومبادئ عملية الاتصال

### الفرع الأول: خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بعدة خصائص منها:<sup>1</sup>

- ✓ الاتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة.
- ✓ الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: حيث يتكون الاتصال من وحدات متداخلة - من مرسل ومستقبل ورسائل وصدى وبيئة اتصالية - تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض.
- ✓ الاتصال تفاعلي وآني ومتغير: فالالاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين. حيث الشخص قد يقوم بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، حيث يمكن أن يتم إرسال رسائل مختلفة إلى الآخرين دون انتظار الرد أو انتظار أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.
- ✓ الاتصال غير قابل للتراجع أو التبادلي غالبا: إذ قد يتمكن الشخص من التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكنه التراجع أبدا عن الاتصال بعد حدوثه.
- ✓ الاتصال قد يكون مقصودا وقد لا يكون.
- ✓ الاتصال ذو أبعاد متعددة: فبالرغم من أن الاتصال قد يؤدي بعفوية، إلا أن له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني:
  - معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة.
  - معنى باطن تحدده طبيعة الصلة والخلفية المشتركة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام والتوكيد على بعض المقاطع وما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات. الخ.

### الفرع الثاني: مبادئ الاتصال

تركز المنظمة في بنائها لنظام اتصال فعال على الجوانب الأربعة الحرجة المتعلقة بعملية الاتصال وهي نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة، الاستفادة من مزايا التنظيم الغير رسمي، وتعتمد في ذلك على مبادئ أساسية أهمها<sup>2</sup>:

- 1- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام لغة، و من مسؤولية المرسل تصميم وصياغة الرسالة، والتعبير عنها بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويعتمد هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء.
- 2- مبدأ الاهتمام والتركيز: أي أن يعطي المستقبل كل انتباهه واهتمامه لاستقبال الرسالة.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، محمد عبد النيس، مرجع سابق، ص ص 49،50.

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ( مصر)، 2002، ص ص 501،502.

**3- مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية - حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال-، فبالنسبة للمدير الاتصال عبارة عن وسيلة وليست غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

**4- مبدأ استيرراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي:** تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات والمعلومات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي.

### المطلب الثالث: أهمية وأنواع عملية الاتصال

#### الفرع الأول: أهمية عملية الاتصال

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل 75% من نشاط المنظمة، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة، وبدونها تموت أو تضمر أنشطتها والحركة الدائبة لها<sup>1</sup>

والإدارة لا تكفي وحدها لضمان سير العمل بحكم سلطة مركزها، بل يجب عليها أن تقيم علاقة مع عمالها من حيث حرية التعبير عن آرائهم، وكذا موافقتهم أو عدمها بالنسبة للقرارات الصادرة إليهم، ويجب أن يكون لدى المسؤول أسلوب إقناع عند صدور المعلومات منه حتى يستطيع أن يتلقاها العامل بكل سهولة، كما يجب أن يكون هناك تكامل ذاتي وجماعي داخل المنظمة، والذي لا يمكن أن وجود اتصال فيما بينهم حتى يكون هناك تحقيق للمهام التكاملية بالمنظمة.<sup>2</sup>

وتتجسد أهمية الاتصال بالنسبة في المنظمة في أكثر من صورة أهمها<sup>3</sup>:

**1- في التخطيط و التنظيم:** تظهر أهمية الاتصال قبل و أثناء تنفيذ الخطة بجمع المعلومات والانطباعات فيستحسن أن يكون الاتصال من المستويات العليا إلى التنفيذية لتشجيع عملية التخطيط و إعداد خطة ناجحة، كذلك مبادئ التنظيم تؤدي مهامها بتوفر اتصال جيد فمعرفة الأهداف و تحديدها لأفراد المنظمة يمنحهم الأمان و يرفع روحهم المعنوية و هذا لا يكون إلا بالاتصال سواء رسمي أو غير رسمي.

**2- في التوجيه و الرقابة:** إن توجيه الأوامر و التعليمات يحتاج إلى اتصال بكل وسائله وغالبا ما يكون المرسل في التوجيه هو المدير فعليه أن يكون متصلا جيدا، كذلك من خلال الاتصال يمكن للرقابة أن تكون موضوعية و ذلك بإشراك العمال في وضع المقاييس المعتمدة في الرقابة.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 33 .

<sup>2</sup> - اطلع عليه بتاريخ 2014/04/22، 20 - <http://www.djelfa.info>

<sup>3</sup> - اطلع عليه بنفس التاريخ <http://www.stararab.com>

- 3- في اتخاذ القرارات: إن القرار عمل بشري وللمعلومات دور في اتخاذه من حيث تدفقها في الوقت المناسب والصورة الصحيحة وهذا يعكس دور الاتصال.
- 4- يساعد الاتصال في البناء التنظيمي: حيث يمدنا بأساس لتنسيق العلاقات بين أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف.
- 5- ربط المنظمة بالعالم الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح.

### الفرع الثاني: أنواع عملية الاتصال

توجد العديد من التقسيمات للاتصال، من بينها من تقسم الاتصال إلى:

#### 1- الاتصال الذاتي:

يحدث هذا النوع من الاتصال لكل منا حينما نتحدث مع أنفسنا، أو نستعيد المعلومات، أو نخزن معلومات جديدة أو نحل مشكلة أو نقيم... .. وبما أن الاتصال يتركز داخل الإنسان وحده، فإنه هو المرسل والمستقبل في الوقت نفسه. وتتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر والأحاسيس.<sup>1</sup>

#### 2- الاتصال الشخصي:

يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين.<sup>2</sup>

#### 3- الاتصال الجمعي (جماعة):

وهو الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمخاطبة عدد محدد من الجمهور المائل أمامه في مكان معين ووقت محدد، ويستطيع أن يقدر بشكل تقريبي مدى تفاعلهم مع ما يقول وتأثرهم بما يقول.

#### 4- الاتصال الجماهيري:

يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الالكترونية، مثل الراديو، التلفاز، الأفلام، الأشرطة المسموعة، الانترنت والشبكات العنكبوتية، الصحف، المجلات والكتب. وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائط الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة، والأقراص المرئية ونحوها. وهذا يعني أن الرسالة يقصد بها الوصول إلى عدد غير محدود من الناس.<sup>3</sup>

#### 5- الاتصال الإداري:

يقصد بالاتصالات التنظيمية و الإدارية تلك عمليات الاتصال التي تقوم بها الإدارة والمديرين أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب القاهرة (مصر)، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن (عمان)، 2009، ص 14.

<sup>3</sup> - حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبوي، المرجع نفسه، ص 24، 25.

<sup>4</sup> - شعبان فرج، المرجع نفسه، ص 137.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة أو في المنظمة إلى نوعين رئيسيين هما:

➤ **اتصالات رسمية:**

وتتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة.<sup>1</sup> وتنقسم بدورها إلى:

(أ) الاتصالات العمودية: والتي تنقسم إلى اتصالات نازلة وصاعدة، حيث:

✓ الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف للعاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه.<sup>2</sup>

✓ الاتصالات الصاعدة: يلاحظ في هذا النوع أن اتجاه الاتصال يكون من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا.<sup>3</sup>

(ب) الاتصالات الأفقية: يجري هذا الاتصال بين العاملين في الأقسام التي تقع على نفس المستويات التنظيمية.<sup>4</sup>

(ج) الاتصالات المتقابلة أو المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً.<sup>5</sup>

(د) الاتصالات الخارجية: وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات بين المنظمة والجهات الخارجية من أفراد ومنظمات أخرى، وتشمل شبكة الاتصال الخارجية: العملاء، الموردين، المنظمات والهيئات والبنوك وغيرها.<sup>6</sup>

➤ **اتصالات غير رسمية:**

وهي الاتصالات التي تتم خارج الاتصالات الرسمية، وتكون بين الأفراد والجماعات، وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2007، ص 26.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2010، ص 43.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 506.

<sup>4</sup> - شريف الحموي، المرجع نفسه، ص 28.

<sup>5</sup> - خضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 44.

<sup>6</sup> - شريف الحموي، المرجع نفسه، ص 30.

<sup>7</sup> - خضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 44.

**المطلب الرابع: كفاءة ومعوقات عملية الاتصال****الفرع الأول: كفاءة عملية الاتصال**

ترتبط كفاءة الاتصال بوسائل الاتصال المستخدمة وخاصة الحديثة والتي تحدد فعالية عملية الاتصال وذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- السرعة:**

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود على الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب. يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعداً آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

**2- الارتداد:**

تسهل وسائل الاتصال التفاعلية الآتية مثل الوسائل الشفوية والحوارات التفاعلية التي تتم عبر الأنترنت (عن طريق المنتديات، السكايب،...) من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم، وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير - فهي تعتبر نوعاً ما - بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

**3- التسجيل:**

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الحاسوب أو التسجيل التلفوني، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال.

**4- الكثافة:**

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الانترنت والحاسوب الذي يتميز بتخزين حجم كبير من البيانات والوثائق الأمر الذي يمكن أن يستخدم في عرض وتحليل المعلومات المعقدة كعرض الوقائع أو خطط أو نتائج المتابعة والرقابة.

**5- الرسمية:**

إذا كان موضوع الاتصال رسمياً (متعارف عليه ومكتوب) أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك. فإخطار فرد بالترقية أو النقل من خلال رسالة فاكس يعتبر وسيلة مناسبة.

**6- التكلفة:**

بصفة عامة، كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتشمل التكلفة التقنيات المكتبية المستخدمة كالطبع، والهاتف والفاكس، وأجور العاملين المشتركين في الاتصال.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 40-42.

## الفرع الثاني: معوقات عملية الاتصال

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة، وبالتالي على نتائج الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها - في حالات عديدة - إضعاف هذا النظام وجعله عقيما. ومن بين معوقات الاتصال نذكر مايلي:

### 1- المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة.<sup>1</sup>

### 2- المشاكل والمعوقات المتعلقة بمتضمن الرسالة:

تتعرض المعلومات عند وضعها في رسالة إلى بعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار<sup>2</sup>، ويمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

- ✓ لغة الرسالة: حين يكون المضمون مرتبكا وضعيفا وأحيانا مشوها. ولعل مرد ذلك يعود لمرسل الرسالة أو محرر مضمونها، أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.
- ✓ هدف الرسالة: حين يكون الهدف غير واضح، أو غير موجود في الأساس.
- ✓ أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون الأسلوب معقدا جدا أو مبسطا جدا، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.
- ✓ أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: فقد يكون النص جيدا، إلا أن نطق محتواه، خصوصا في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.<sup>3</sup>

### 3- معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.

### 4- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2009، ص ص 151،150.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 156.

<sup>4</sup> - شعبان فرج، مرجع سابق، ص ص 176،177.



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي لتكنولوجيا الاتصال

تطورت وسائل الاتصال بشكل كبير في السنوات الأخيرة. حيث حدثت نقلة كبيرة من التلغراف إلى الفاكس ومن الهاتف الثابت إلى النقال ومن التنقل بالملفات إلى الاكتفاء بالنقر على فأرة الحاسوب من مكان العمل، فضلا على أنه أصبح بالإمكان نقل العديد من الصور والمستندات والبيانات الرقمية ... في وقت قياسي.

وتمثل الإنترنت تنويجا للاندماج بين تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الرقمية والاتصالات، حيث تطورت المكونات لتؤلف شبكة متنوعة أصبحت الوسيط الجديد الذي يتم من خلاله التعامل مع الواقع وممارسة الأنشطة المختلفة العملية والذهنية للفرد والمنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال

#### الفرع الأول: تعريف التكنولوجيا

أول ظهور لمصطلح التكنولوجيا كان في ألمانيا عام 1770 م، وهو مركب من مقطعين: (techno) وتعني في اللغة اليونانية "الفن" أو "الصناعة يدوية" و(logy) وتعني "علم" أو "نظرية" وينتج عن تركيب المقطعين علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي، وليس لها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عريت بنسخ لفظها حرفيا تكنولوجيا.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا فهناك بعض التعاريف منها ما يلي:

"أن التكنولوجيا دراسة للوسائل الفنية التي تشمل كل موضوعات الثقافة المادية، و هي لذلك تتضمن كل ما يقدمه العالم الطبيعي من أمور مادية".<sup>2</sup>

أما المفهوم الحديث للتكنولوجيا فيشمل الإبداع والخلق بالإضافة إلى الاقتباس والاستيعاب، فالتكنولوجيا عبارة عن جميع الاختراعات والإبداعات اللازمة لعملية التطور الاقتصادي والاجتماعي، والتي تتم من خلال مراحل النمو المختلفة.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا أنها مجموعة من الآلات والمعدات والتقنيات والمعارف العلمية والأفكار والوسائل التي يعتمد عليها الانسان لتحقيق حاجياته في بيئة اجتماعية تاريخية معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (المفهوم-الاستعمالات-الآفاق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010، ص 20.

<sup>2</sup> بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المستشفيات العمومية الجزائرية (داسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2013، ص 4.

<sup>3</sup> محمد الفاتح حمدي وآخرون، تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة الاستخدام والتأثير، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 2.

<sup>4</sup> فضيل دليو، المرجع نفسه، ص ص 22، 23.

## الفرع الثاني: تعريف تكنولوجيا الاتصال

تحتل المعلومة أهمية حيث تعتبر إحدى ركائز مجتمعنا المعاصر، وما يزيد أهميتها هو وصولها في الوقت المناسب والكم والكيف المناسبين لمن يحتاجها، وهنا تلعب وسائل الاتصال دورا كبيرا، وفي محاولة لتحديد مفهوم تكنولوجيا الاتصال نجد أن العديد من التعاريف تذكرها في تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي ضمنا، ومن بين التعاريف نذكر:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".<sup>1</sup>

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنها "مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة ونقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات وصور، وهي تشمل الإلكترونيات الدقيقة وعلم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقة. وتتضمن هذه التكنولوجيات جميع الاستعمالات من حواسيب، شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات السلكية واللاسلكية، حيث تتمثل هذه التكنولوجيات عادة في أجهزة الاتصال من هاتف، فاكس وأنترنيت،.. وهي تستخدم بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

ومن بين أهم تعاريف تكنولوجيا الاتصال نذكر:

**تعريف 01:** هي "تلك الأدوات أو المعدات أو الأجهزة التي تختص بجمع وتخزين واسترجاع وإرسال وعرض المعلومات والبيانات سواء كانت مرئية أم مصورة أم بيانية أم مكتوبة أو مسموعة أم مرسومة، ليستفيد منها الفرد أو المجتمع".<sup>3</sup>

**تعريف 02:** هي "الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر".<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة فإن تكنولوجيا الاتصال تتمثل في استخدام جميع التكنولوجيات الحديثة من حواسيب وشبكات الاتصال وأجهزة تداول المعلومات السلكية واللاسلكية (أجهزة الاتصال من هاتف، فاكس

<sup>1</sup> - بن سعيد محمد ولحمير عباس، تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المنظمات المعرفة الركيذة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 287.

<sup>2</sup> - مهني أشواق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص PME/TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 56.

<sup>3</sup> - فضيل دليو، مرجع سابق، ص 26.

<sup>4</sup> - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الطباط العاملين بالأمن العام)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض (السعودية)، 2006، ص 47.

وأنترنيت،..) من أجل نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر، وذلك بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا الاتصال

#### 1- اللامكانية:

وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها.

#### 2- الشبكية والانتشار:

وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار.

#### 3- قابلية التحرك والحركة:

أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات الانترنت مثلا أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال محمولة، كالمبيوتر المحمول والهاتف النقال...إلخ.

#### 4- اللاتزامنية:

وتعني إمكانية استعمال الرسالة (أو إرسال الرسالة) في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.<sup>1</sup>

#### 5- التفاعلية:

أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

#### 6- التدويل أو الكونية:

البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية وذلك حتى تستطيع المعلومة الانتقال عموديا وأفقيا وإقليميا وعالميا.

<sup>1</sup> - بملولاي بدر الدين، استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة في العلاقات الاجتماعية (دراسة ميدانية بجامعة بسكرة حول استخدام الانترنت والهاتف النقال في اختيار الزوج)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 42.

7- قابلية التوصيل والتركيب:

وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة بغض النظر عن البلد الذي تم فيه الصنع.<sup>1</sup>

8- قابلية التحويل:

وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس.

9- التوجه نحو التصغير:

بمعنى تتجه في تطورها إلى وسائل صغيرة يمكنها نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلائم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك.

10- التعقيد وكثافة الاستخدام:

تكنولوجيا الاتصال وبالذات المتقدمة منها تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة.

11- الاحتكارية وسيطرة قلة قليلة عليها:

إن صناعة التكنولوجيا، تتسم بالتركيز حاليا في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى، ومن الشركات المتعددة الجنسيات، ويؤدي هذا التركيز إلى السيطرة المطلقة لهذه الشركات الاحتكارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عثمان بحري، اسهام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل الإشهاري (دراسة ميدانية بالمنظمة الوطنية للاتصال النشر والإشهار الجزائرية ANEP)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 56.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح وآخرون، مرجع سابق، ص ص 8-10.

### المطلب الثالث: وسائل تكنولوجيايات الاتصال

#### 1- مفهوم الأقمار الصناعية:

القمر الصناعي عبارة عن جهاز استقبال وإرسال يسير في مدار الفضاء الخارجي خارج الجاذبية الأرضية ويسير مع دوران الأرض، وهو قادر على إعادة نقل الاشارات إلى نقطة أخرى على سطح الأرض، إذ يعتبر نوعا من سفن الفضاء يدور مع دوران الأرض، أو أي جسم سماوي آخر.<sup>1</sup>

#### ومن وظائف الأقمار الصناعية:<sup>2</sup>

- ✓ عملية الارسال الازاعي والتلفزيوني والتلغراف والاتصالات اللاسلكية.
- ✓ ويتم استخدامها لعقد المؤتمرات عن بعد عندما تستدعي الحاجة.
- ✓ الربط بين الحاسبات الالكترونية ونقل البيانات والصور والصوت التي تخزنها الحاسبات الالكترونية بين حاسب وآخر.
- ✓ نقل البريد حيث تنقل الرسالة على المتلقي بواسطة الأقمار الصناعية ليشاهاها على شاشة الاستقبال في منزله.
- ✓ نقل المعلومات بأنواعها المختلفة ثم إعادة استرجاعها بكفاءة وجودة عالية.

2- الاتصال الكابلي: يعد الكابل أحد الوسائط التي تستخدم في عملية نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والتلفزيونية والنصوص، إما بالنظام التقليدي أو بالنظام الرقمي.<sup>3</sup>

#### ومن استخدامات الاتصال الكابلي:<sup>4</sup>

- ✓ توفير إرسال واضح لجميع القنوات التلفزيونية التي تستخدم الموجات الكهرومغناطيسية.
- ✓ استطلاع آراء الجمهور بشكل فوري نحو قضايا مختلفة من خلال الاتصال ثنائي التفاعل.
- ✓ إمكانية حقن الحاسب الإلكتروني بالبيانات التي يحتاج إليها المشتركون في أي وقت.
- ✓ تحقيق التعليم الذاتي بكفاءة.
- ✓ إمداد المشتركين بينوع شاسع من الخدمات البرمجية من خلال عشرات القنوات التلفزيونية الواضحة الإرسال.

<sup>1</sup>- إياد شاكر البكري، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup>- محمد الفتاح حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup>- إياد شكري البكري، المرجع نفسه، ص 63.

<sup>4</sup>- محمد الفتاح حمدي وآخرون، المرجع نفسه، ص ص 22، 23.

## 3- تقنية الفيديو تيكس:

هو عبارة عن وسيلة تفاعلية لتسهيل استرجاع المعلومات، وتقدم هذه الوسيلة خدمات تسد حاجات ملحة للبشرية، كما تقدم وعد بطرق جديدة وفعالة لإدارة الأعمال، وخدمات البنوك وصناعة النشر.

ويوجد نوعان أساسيان من نظم الفيديو تيكس هما: الفيديو تيكس السلكي (Wired Video tex) والفيديو تيكس الإذاعي (Broadcast Video tex) أو ما يعرف بالتيلتكست.

## ➤ خدمات الفيديو تيكس السلكي:

يعمل الفيديو تيكس السلكي في اتجاهين، فهو نظام تفاعلي يستخدم "عارض للصورة" vidéo Display، وغالبا ما يكون هذا العارض جهاز الاستقبال التلفزيوني، ويتصل هذا الجهاز بشبكة خطوط هاتفية، ويشار إليه غالبا باسم "فيوداتا" وذلك نسبة إلى الشركة البريطانية الرائدة في هذا المجال، غير ان الاسم الأكثر شيوعا في العلم الآن هو «فيديو تيكس» وهو وسيلة تستقبل صفحات من المعلومات تملأ كل صفحة شاشة التلفزيون، ويتم تخزين هذه المعلومات في قاعدة بيانات Data Base تكون جاهزة للتعامل معها من خلال توظيف البحث الذي يقوم به مستخدم الجهاز.<sup>1</sup>

## ➤ التيلتكست:

وهو نظام من اتجاه واحد، غير تفاعلي يرسل معلومات (نصوص) بإشارات يتم استقبالها عبر شاشة تلفزيونية تم تجهيزها بمحول وربطها بحاسب إلكتروني، كما يطلق عليها (خدمة النص المتلفز).<sup>2</sup>

## 4- التلكس:

التلكس نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة وقد كانت المبرقة أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء. ومعظم رسائل البرق كان يتم إرسالها في وقت من الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم المبرقة بتحويل النقط (...) والشرطات (--) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق. وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة.<sup>3</sup>

## 5- التليتكس:

وفي نظام تليتكس يمكن تجميع النصوص وتخزينها واستخدام هذه الخدمة في أداء وظائف محلية مستقلة عن نظام ارسال واستقبال الرسائل، وتعتمد السمة الرئيسية لهذا النظام على وضع كل الحروف والأرقام والرموز باللغة اللاتينية. ويمكن للمستخدم ان يضيف بعض الرموز أو الكلمات باللغة الوطنية عند رغبته في ذلك. ويتم

<sup>1</sup> - حسن عماد المكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية القاهرة (مصر)، ط3، 2003، ص 204.

<sup>2</sup> - محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري (كتاب إلكتروني)، العربي للنشر والتوزيع، الاسكندرية(مصر)، 1990، ص ص 117، 118.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 106.

تخزين النص المرسل في ذاكرة الحاسب الإلكتروني، ويرسل أوتوماتيكيا عبر دوائر للربط بين المرسل والمستقبل، ويستغرق نقل صفحة النصوص في حدود خمس ثواني فقط. وعلى عكس نظام التلكس فإن خدمة التليتكس تعد خدمة غير مركزية.<sup>1</sup>

#### 6- المثلية عن بعد:

هي وسيلة يمكن عن طريقها نقل معلومات مطبوعة أو منشورة أو خطية أو مكتوبة عبر مسافات طويلة.<sup>2</sup> وتسمى هذه التكنولوجيا بصفة عامة Fax وتعد البديل الوحيد لتوصيل الوثائق بين المكاتب بواسطة البريد أو خدمات توصيل. وله مرادفات أخرى هي الفاكسيميلي، تليفاكسميلي، وكلها تعني نقل صورة ورقية لوثيقة معينة من مصدرها الأصلي إلى جهة أخرى.<sup>3</sup>

#### 7- الألياف الضوئية واستخداماتها:

تعد الألياف الضوئية أحد الوسائط الحديثة التي تساعد على تقديم مجال شاسع من الاتصالات، والألياف الضوئية عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت، وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها ويمكن أن يحل هذا الضوء محل الاشارات الإلكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الإلكتروني.

ومن استخدامات الألياف الضوئية في الاتصال:

✓ تستخدم الألياف الضوئية في الاتصالات الهاتفية من خلال مد الكابلات كما تستخدم في الاتصال بين نقطتين بحيث تنقل كميات ضخمة جدا من المحادثات الهاتفية أو تسمح بمرور البيانات بين نقطتين، وإذا كانت المسافة بعيدة جدا فإن كمية الضوء تناقص، وبالتالي تحتاج على مقوي للإشارة أو مكرر وهناك كميات ضخمة من اتصال البيانات ودوائر الهاتف تجمع بين استخدام الإشارة المفردة والإشارة الرقمية ذات المعدل المرتفع من نقل البيانات.

✓ يمكن استخدام الألياف الضوئية كقنوات لنقل الإشارة التلفزيونية عبر الأقمار الصناعية فضلا عن اتصالات الراديو، مما يجعل الصوت أو الصورة أكثر وضوحا.

✓ تتبع الألياف الضوئية حولا لكثير من المشكلات الناجمة عن استخدام الاتصال السلكي والكابلات المركزية، والميكروويف ونظم الاتصال التي تشع بالهوائيات كما توفر الألياف الضوئية العزل الكهربائي من نقطة إلى أخرى، وتوفر قدرا عاليا من الأمان أثناء إستخدامها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوى، مرجع سابق، ص 227.

<sup>2</sup> - محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات ( كتاب إلكتروني)، دار الثقافة للنشر والتوزيع القاهرة (مصر)، 1994، ص10.

<sup>3</sup> - أحمد أنور بدر، مقدمة في تكنولوجيا المعلومات وأساسيات استرجاع المعلومات ( كتاب إلكتروني)، دار الثقافة العلمية الاسكندرية (مصر)، 2003، ص 68.

<sup>4</sup> - محمد الفاتح حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 24-26.

**8- الراديو (الإذاعة المسموعة):**

كلمة راديو هي الأكثر تداولاً للتعبير عن ذلك الجهاز الذي يستقبل الصوت القادم من مسافات بعيدة، ونفس الكلمة تطلق على محطات الإرسال (أي محطة الإذاعة).

وكلمة راديو يرجع أصلها إلى الكلمة اللاتينية راديو "Radius" وتعني نصف قطر، وهذه التسمية تنطبق على الإرسال الإذاعي حيث تبتث الموجات الصوتية عبر الأثير على هيئة دوائر لها مركز إرسال. وقد أطلق على هذه الوسيلة اسم اللاسلكي في بداية الأمر، غير أن كلمة لاسلكي تشمل وسائل اتصال أخرى كالبرق والهاتف والتلغراف وغيرها وعلى هذا الأساس وجد أن كلمة راديو هي المناسبة أكثر، وقد كانت كلمة راديو في اللغة العربية تطلق على جهاز الإرسال (محطة الإذاعة) وجهاز الاستقبال (المذياع) معا إلى أن تم تعريبها إلى الإذاعة المسموعة (محطة الإذاعة) والمذياع بالنسبة لجهاز الاستقبال.<sup>1</sup>

**9- التلفزيون:**

هو وسيلة اتصال وإعلام يجمع بين الصورة والصوت، يتميز بالانتشار العالمي بالبت المباشر عبر الأقمار الصناعية.

**10- مكبرات الصوت:**

مكبرات الصوت هي من الوسائل المسموعة التي تكبر الصوت إلى عشرات الأضعاف وتسمح للعديد من الأفراد السماع لصوت خافت أو الذي لا يمكن سماعه إلا من على مسافة قريبة، فكل ما يفعله مكبر الصوت هو إتاحة دائرة أوسع للاتصال فبعد أن يكون الاتصال قاصراً على عدد محدود من الأفراد ليتسع إلى عشرات الأفراد الذين يبعدون مسافة كبيرة عن المتحدث

ولا يدرك البعض أن مكبرات الصوت تدخل ضمن وسائل الاتصال المسموعة، على اعتبار أنها مجرد تكبير للصوت، ولكن الواقع أن هناك فئات من الناس الذين لا يمكنهم استقبال الرسالة التي يرسلها المرسل بدون وجود هذا المكبر الكهربائي للصوت.

**11- الهاتف:**

أصبح الهاتف ( التلغراف ) ضرورة هامة في إتمام الاتصالات ولا يمكن لأي منشأة سواء صناعية أو تجارية أو خدمية أو حكومية أن تعمل بدونه. وهناك العديد من الخطوط الهاتفية التي تستخدم في المنظمة، فنجد المنظمات الكبيرة تضع عدة خطوط في خدمة الاتصالات، وإذا نظرنا في عمل المدير نجد ان الاتصالات التليفونية تمثل أهمية خاصة، إذ توفر العدي من الخدمات كعقد الاجتماعات، وتحديد المواعيد، إبلاغ الرسائل والأخبار والبيانات اللازمة لأداء عمله، وإبلاغ تعليماته إلى مرؤوسيه وإلى معاونيه أو المتعاملين معه. ولهذا

<sup>1</sup> - إياد شاكر البكري، مرجع سابق، ص 45.



نجد أن الاتصالات التليفونية تمثل بالنسبة للكثير من المنظمات جزءا كبيرا من الاتصالات العامة، كما تساهم في إنجاز الأعمال وفي أداء مختلف المهام التي تقوم به إدارة العلاقات العامة.<sup>1</sup>

➤ **الهاتف النقال:** الهاتف النقال عبارة عن جهاز اتصال صغير الحجم مربوط بشبكة للاتصالات اللاسلكية والرقمية تسمح ببث واستقبال الرسائل الصوتية والنصية (الصوت) والصور عن بعد وبسرعة فائقة ونظرا لطبيعة مكوناته الالكترونية واستقلاليته العملية، فقد يوصف بالخلوي أو النقال أو الجوال أو المحمول ومعروف ان الهاتف النقال الحالي هو الشكل المتطور للهاتف التقليدي الثابت.<sup>2</sup>

والتجارب تشير إلى نجاح آخر يتعلق بإمكانية إرسال واستقبال صور تليفزيونية حية أثناء محادثاتهم التليفونية أو ما يطلق عليه بالتليفون المصور ومعنى لك إيجاد الوسائل والمنافذ التي ترى بها المعلومات من بعد، فضلا عن أن هذه التليفونات المصورة ذاتها تشمل الاتصال بالحاسبات.<sup>3</sup>

## 12- الحاسبات الآلية: (الحاسب الالكتروني)

الحاسوب عبارة عن آلة إلكترونية مصممة بطريقة تسمح باستقبال البيانات واختزالها ومعالجتها بحيث يمكن إجراء جميع العمليات البسيطة والمعقدة بسرعة وبدقة، ويتم الحصول على نتائج هذه العمليات بطريقة آلية، حيث تحول البيانات إلى لغة يتعامل معها جهاز الحاسوب.<sup>4</sup>

وتتوافر في الحاسوب مجموعة من المميزات لا تتوافر في أجهزة الاتصال الأخرى لأنه جمع بين وظائف مختلف أجهزة الاتصال، ويجمع الحاسوب بين خصائص عديدة لوسائل أخرى وهذه الخصائص هي<sup>5</sup>:

✓ خصائص الأجهزة السمعية: إذ بالإمكان استخدامه للتواصل الاستماعي عن طريق التسجيلات أو الاتصال من خلال شبكة الانترنت.

✓ خصائص أجهزة عرض المواد المرئية كالصور، والأفلام المتحركة والثابتة والمواد المكتوبة من خلال:

- استخدام البرمجيات وأقراص ال CD وعرضها.
- استخدام شبكة الانترنت.

✓ خصائص التلفزيون التعليمي من خلال عرض البرامج التعليمية المسجلة على أقراص أو المعروضة على شبكات الانترنت.

✓ بعض خصائص الفيديو من خلال تحويل البرامج المسجلة على أشرطة الفيديو إلى أقراص أسطوانية (CD) وعرضها بالحاسوب.

<sup>1</sup>- أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية (مصر)، 2001، ص 55-57.

<sup>2</sup>- محمد الفاتح حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

<sup>3</sup>- أحمد أنور بدر، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup>- إياد شاكر البكري، مرجع سابق، ص 89.

<sup>5</sup>- محسن علي عطية، تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2008، ص ص 273، 274.

✓ خصائص التعلم الفردي والتعلم الذاتي، والتعلم الجماعي.

### 13- الجرائد الإلكترونية:

وهي توظيف خدمة الفيديو توكس ( البيانات المرئية) التفاعلية ثنائية الاتجاه في تقديم طبعات الكترونية من الجرائد، ويتم النفاذ إليها بواسطة المشترك بأسلوب النفاذ إلى بنوك المعلومات، بالضغط على النهاية الطرفية للحاسب الإلكتروني الملحق بجهاز التلفزيون، أو رقم تلفون النظام بالكود المحدد فيستطيع المشترك الحصول على جريدة معينة.

### 14- المجالات الإلكترونية:

مثما يتاح للمشاهد من خلال الفيديو توكس النفاذ إلى الجرائد الإلكترونية يتاح له النفاذ للمجلات الإلكترونية...ومثال لهذه المجالات في الولايات المتحدة الأمريكية KCET's Now التي تضم أقساما مختلفة تزود كأي مجلة بمعلومات عن الطقس، المال، والأعمال والخدمات الأخرى، وغيرها إضافة إلى الرسوم التوضيحية.<sup>1</sup>

### 15- المؤتمرات عن بعد:

يكون الشكل المبسط للمؤتمرات عن بعد بواسطة مكالمة تليفونية، وتوجد أنواع أخرى عديدة تتدرج من مؤتمرات سمعية ذات اتجاهين بواسطة ما يسمى قنطرة تليفونية تسمح للمشاركة عن طريق ميكروفونات فردية لكثير من الناس في مجموعة وفي كثير من الأماكن في نفس الوقت.

كما يوجد نوع آخر من المؤتمرات عن بعد بواسطة الكمبيوتر في جامعة برينستون princeton تستخدم الحاسبات الإلكترونية لجميع المشتركين معا من بعيد عن طريق المنافذ "Terminals" أو الاتصال التليفوني، ويعقد المؤتمر في الوقت الأساسي ويستطيع كل المشتركين رؤية ماذا يدخله الآخرون على المنفذ والرد عليه.<sup>2</sup>

الشبكات: وسيتم التطرق إليها بنوع من التفصيل.

<sup>1</sup> - محمود علم الدين، مرجع سابق، ص ص 120، 121.

<sup>2</sup> - محمود محمود عفيفي، مرجع سابق، ص ص 23-25.

## المبحث الثالث: الشبكات

إن النمو الكبير والمتزايد للمعلومات لدى المنظمات أدى إلى ظهور الحاجة الملحة لاستخدام الحاسوب في معالجتها، تخزينها واسترجاعها بالكم والكفاية المطلوبة والمناسبة وفي الوقت المناسب، وبما أن هذه الأجهزة لم تكن متصلة فيما بينها فقد كان تبادل المعلومات يتم باستخدام الأقراص المرنة، والذي لا يعتبر أسلوباً فعالاً لتبادل المعلومات بين أجهزة الكمبيوتر كثيرة ومتعددة في المنظمة.

ومن هنا ظهرت ضرورة إيجاد حل يعالج المشكلات الثلاثة التالية:

✓ كيفية تجنب تعدد التجهيزات والموارد في المنظمة.

✓ كيفية الاتصال بشكل فعال باستخدام جهاز الكمبيوتر.

✓ كيفية إعداد شبكة الاتصال الإلكترونية للمنظمة وإدارتها.

وكان أول الحلول الأولية هو إنشاء الشبكة المعلوماتية.<sup>1</sup> وتعرف الشبكة المعلوماتية في مراكز المعلومات على أنها مجموعة من مراكز ومؤسسات المعلومات المتجانسة أو غير المتجانسة، تتفق فيما بينها على تشاطر المصادر مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة، فهي إذن مشروعات تعاونية توفر فرصاً لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات عن طريق التوزيع أو البث من خلال وسائل الاتصال عن بعد لخدمات المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال لعمارة، علاوي، أثر استخدام تكنولوجيايات الاعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي "تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المنظمات الصغيرة والمتوسطة" المهن، المعالجة من الباطن، الاخراج الكلي"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أبريل 2007.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع عمان (الاردن)، 2002، ص 396.

## المطلب الأول: شبكات الاتصال الإلكترونية داخل المنظمة

تأثرت الاتصالات الرسمية الداخلية في المنظمة بالمتغيرات التكنولوجية الحديثة إلى حد كبير، فقد كان لانتشار استخدام الحاسوب في إدخال البيانات التي تصل إلى المنظمة وما فيها من أجهزة حواسيب مركزية وفرعية أثر واضح في تهيئة البيئة الداخلية لنقل البيانات الرقمية. وقد كان نتيجة ذلك ظهور شبكات داخلية مهمة لعل أهمها:

## 1- شبكات الاتصال المحلية (LAN):

يستخدم هذا المصطلح للدلالة على الحاسبات المتصلة معا في إطار شبكة منتشرة على مدى جغرافي ضيق، أي التي توجد في مبنى أو مباني مجاورة للشركة نفسها، وترتبط حواسيبها عادة بكابلات، وهذا ما يسمح للمشاركين فيها بتقاسم التجهيزات والبرامج والبيانات المتوفرة كالبرامج الاحصائية، وبرامج معالجة الكلمات، والبرامج التطبيقية.<sup>1</sup>

## 2- شبكة الانترنت:

"الإنترنت عبارة عن شبكة معلوماتية محلية، خاصة بمؤسسة معينة، وتعمل الإنترنت ببروتوكولات والقواعد التي يبني عليها الإنترنت خصوصا TCP/IP، وذلك كي يمكن للأفراد والعاملين في تلك المنظمة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل تكلفة".

كما تعرف كذلك "أنها شبكة محلية تعتمد تقنيات الانترنت والشبكة العنكبوتية والسطح البيئي الذي تتميز به الحواسيب الميكروية، ويهدف استخدامها إلى تحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد والمعلومات، والرفع من كفاءة العمل الذي يميز المنظمة أو شركة المعنية".<sup>2</sup>

من أهم المزايا الأساسية التي توفرها شبكة الاتصال الداخلية الانترنت للمنظمة نجد:<sup>3</sup>

- الاقتصاد في التكاليف: يعمل المزود أو الخادم في شبكة الانترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات، حيث تسمح بنية شبكة الانترنت بخدمة تنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة، كما يمكن للمنظمة أن تستغن عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية، حيث تقدم الانترنت حولا إلكترونية لها مثل دليل الهاتف، طلبات الصيانة والخدمات الإدارية المتعددة.
- تأمين الدقة والسرعة وتوفير الوقت: حيث يخفف استخدام الانترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الواحدة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها.

<sup>1</sup> - بملولي بدر الدين، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> - مراد رابح، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المنظمة (دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 46، 47.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، بشير عباس علاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2006، ص 58.

- الاستقلالية والمرونة: حيث تمكن هذه الخاصية المستخدمين من الولوج إلى محتويات جهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الوقت الحقيقي ولا يحتاج لأي عملية إعداد مسبقة.
- توفير خدمات الانترنت: حيث تقدم شبكة الانترنت جميع خدمات الانترنت وتقنيات الويب لمستخدميها.

### المطلب الثاني: شبكات الاتصال خارج المنظمة

ترتبط المؤسسات أو الهيئات المختلفة - التي تمتلك نظم اتصالات الكترونية خاصة مثل الشبكات المحلية والشبكة الداخلية (الانترنت) - فيما بينها بواسطة الاتصالات الرقمية المبنية على الحاسوب، وبالتالي يصبح التبادل الالكتروني للبيانات ممكنا من خلال الشبكات العامة للاتصالات الخارجية.

#### 1- شبكة الاكسترنات:

تعد الاكسترنات نتاج لتزاوج كلا من الانترنت والانترنت فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المنظمة بالمرور عبر الجدران النارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المنظمة (أو على الأقل جزء منها) وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين أو موزعين أو عملاء، أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد،.. إلخ، بالتالي هي شبكة داخلية تسمح لبعض شركاء العمل الخارجي من الوصول والولوج فيها لأسباب محددة. وعادة يكون الوصول فيها للمعلومات جزئياً.<sup>1</sup>

وتصنف شبكات الاكسترنات إلى ثلاث أنواع:<sup>2</sup>

#### ➤ شبكات التزويد أو التكميل:

ترتبط هذه الشبكات المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام. لتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزون.

#### ➤ شبكات إكسترنات التوزيع:

يعتبر هذا النوع من الاكسترنات أكثر الأنواع تواجد فهو يقدم خدمة الطلب الالكتروني للعملاء من حجز واشتراكات في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار ومواصفات.

<sup>1</sup>- بشير كاوجة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup>- عصام عثمان، تطبيقات كمبيوترية لتنمية الموارد البشرية مهارات إضافية لأعمال احترافية، الدار الجامعية، ص 30، 31.

### ➤ شبكات إكسترنات الند أو المنافسة:

يكثر استخدام هذا النوع في مجالات الانتاج والصناعة والغذائي، فهي تسمح لتبادل الاسعار والمنتجات بين الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة المشتركين في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع.

و المزايا الأساسية لاستخدام الإكسترنات تتمثل في:<sup>1</sup>

✓ أداة قادرة على زيادة فاعلية العمليات التشغيلية و الصفقات.

✓ عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال تدفق المعلومات و سرعة نقلها و المقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية التوريد.

✓ و تتميز هذه الشبكة بأنها توفر الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل المعلومات الخاصة بين الشركات مع بعضها، ووضع بعض الصلاحيات في تبادل هذه المعلومات بينهم.

### 2- شبكات الاتصال الواسعة (WAN):

وهي الشبكة تتصل بالشبكات المحلية LAN، وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا والتي تزيد مسافاتها عن 1 كم، فهي يمكن ان تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم.<sup>2</sup> ومن مميزات هذا النوع أنها تربط آلاف الأجهزة وتنقل كم كبير من البيانات لانتقل إليها ومن عيوبها تحتاج إلى برامج وأجهزة عالية وصعوبة تشغيلها وصيانتها.<sup>3</sup>

### 3- الانترنت:

تعتبر الانترنت سلسلة مترابطة من الشبكات، والتي تعمل على أساس بروتوكولات الشبكة المعيارية.

<sup>1</sup>- بشير كاوجة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup>- محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع، دار روتابرينت للطباعة، مصر، 2002، ص 78.

<sup>3</sup>- عصام عثمان، سابق، ص ص 25، 26.

## المطلب الثالث: ماهية شبكة الإنترنت

في ظل الثورة الاتصالية الجديدة التي يعيشها العالم الآن، أصبحت شبكة الإنترنت ظاهرة واسعة الانتشار، ووسيلة اتصال وإعلام جديدة ومؤثرة، تربط سكان العالم ببعضهم البعض، وتتميز بالسرعة الفائقة، وتعم كل جوانب حياتنا، وتوسع قدراتنا على التفكير، وتضغط مقاييس الزمن، وتغير الطريقة التي نفكر بها، والطريقة التي نتحدث بها مع الآخرين.<sup>1</sup> الإنترنت بكل بساطة هي شبكة الشبكات، إذ أنها تتكون من تشبيك الملايين من أجهزة الكمبيوتر والشبكات المحلية والشبكات الواسعة. وقد تم اشتقاق مصطلح الإنترنت من المصطلح الإنجليزي International Network الذي يعني الشبكة العالمية، والإنترنت هي أوسع الشبكات الواسعة حتى الآن، وهي آخذة في التوسع والانتشار بسرعة كبيرة، كما إن عدد المشتركين في خدمة الإنترنت يزداد ازديادا هائلا يوما إثر يوم.<sup>2</sup> الإنترنت هي مجموعة مفككة من ملايين الحواسيب، أو النظم المحوسبة، موجودة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب، ومن يستطيع استخدام حواسيب أخرى، من التحري عن المعلومات، والعثور عليها أو المشاركة في ملفات متوفرة على الشبكة.

## تطور شبكة الإنترنت:

كما هو معروف فإن عام 1969 هو التاريخ الحقيقي لولادة شبكة انترنت. فقد بدأت كشبكة لوكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كانت إحدى الوكالات المدعومة رسميا من قبل وزارة الدفاع الأمريكية، وأطلق عليها تسمية أريانت.

وفي عام 1982 ظهر المحددان أو البروتوكولان المعروفان باسم بروتوكول النقل والسيطرة وبروتوكول إنترنت، ويعتبر هذا الأخير قاعدة الاتصال بالإنترنت، إلا أنه بالإضافة إليه يوجد البروتوكول الآخر (النقل والسيطرة) الذي يكمل دور بروتوكول الإنترنت ويعمل بطريقة إضافية، ويمنح تحكما أفضل في الكم الهائل من المعلومات التي يجري تناقلها عبر الشبكة.

وبعد ذلك في عام 1986 تم استحداث بروتوكولا جديدا باسم بروتوكول نقل الأخبار عبر الشبكات والذي أنشأ لتقديم خدمة جديدة عبر شبكة انترنت، وهي خدمة المجموعة الاخبارية والتي عرفت باسم (Usenet) والتي أصبحت إحدى المكونات والاستخدامات الأساسية للشبكة العالمية.

وفي عام 1990 أغلقت أريانت لتتحول إلى شبكة باسم (NSFNet) كشبكة متخصصة تديرها مؤسسة العلوم الوطنية. ومن جانب آخر فقد أدى إلى التوسع في استخدام شبكة الإنترنت في عام 1991 قيام جامعة مينوسوتا الأمريكية بإنجاز برنامج جديد، يمثل تسهيلات جديدة في الوصول إلى المعلومات المخزونة في الشبكة، أطلقت

<sup>1</sup> - السيد بخيت، الصحافة والإنترنت، العربي للنشر والتوزيع القاهرة (مصر)، 2000، ص 222.

<sup>2</sup> - عصام عثمان، مرجع سابق، ص ص 19، 20.

عليه اسم غروفر وفي العام التالي طرحت مؤسسة باسم سيرن مشروع الشبكة العالمية عبر العالم والتي اشتهرت باسم (www) الذي أُبجَّح من الأدوات والخدمات الواسعة والمهمة في مسيرة الانترنت التاريخية.<sup>1</sup> مستخدموا الانترنت:<sup>2</sup>

تشير غالبية البحوث التي تناولت الخصائص الديمغرافية لمستخدمي الانترنت في العالم إلى عدد من النتائج نوجزها فيما يلي:

✓ من ناحية العمر: تقع النسبة من مستخدمي الانترنت في العالم في الفئة العمرية 21-25 سنة الذين يمثلون 29% من مستخدمي الشبكة، يليها أصحاب الفئة العمرية 26-30 سنة ويمثلون 27% من المستخدمين. ثم فئة أقل كم 20 سنة ويمثلون 17% من المستخدمين.

✓ يتركز غالبية مستخدمي الانترنت في العالم في نصف الكرة الشمالي الغربي بواقع 72% في أمريكا الشمالية و 23% في أوروبا.

✓ يشكل المهنيون والطلاب الجمهور الأساسي للشبكة بنسبة تصل إلى 53% من المستخدمين، وذلك بواقع 27% للمهنيين ( مثل الأطباء والمهندسين والمحامين، ..) و 26% للطلاب. ويمثل الباحثون نسبة 14% والمديرون 7% من مستخدمي الشبكة.

✓ تنتمي النسبة الأكبر من مستخدمي الانترنت (51%) إلى مؤسسات تعليمية، بينما (31%) إلى مؤسسات تجارية و 7% فقط إلى مؤسسات حكومية.

## خدمات الانترنت:

### 1- البريد الإلكتروني:

التي اختصرت عناء المراسلة والزمن الذي تستغرقه والكلفة واحتمالات فقدان فقد أصبح بإمكان الفرد عن طريق هذه الخدمة إرسال ما يريد من الوثائق والمصادر المعلوماتية إلى أي مكان في العالم واستقبال تلك المعلومات من أي مكان في العالم خلال ثوان معدودة وتعد خدمة البريد الإلكتروني من المستحدثات التكنولوجية الحديثة التي ظهرت في مجال تكنولوجيا الاتصال.<sup>3</sup>

### 2- التخاطب الفوري:

ويسمح هذا النوع من الخدمة إلى اثنان أو أكثر من الأشخاص، الذين يرتبطون بشكل متزامن ( في وقت واحد) عبر الانترنت للتداول بشكل مباشر. ومجموعات الدردشة والحوار هذه تقسم عادة إلى قنوات، ولكل مجموعة محددة موضوع معين خاص بهم للحوار.

<sup>1</sup> - عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان (الأردن)، 2009، ص ص 139-142.

<sup>2</sup> - حسني محمد نصر، الانترنت والاعلام الصحافة الالكترونية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص ص 42، 43.

<sup>3</sup> - محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 285.



### 3- خدمة تلي نت:

هي خدمة تسمح لأي فرد بأن يرتبط بنظام حاسوب، بينما هو يقوم بعمل آخر مع نظام حاسوب آخر، ويسمح بروتوكول ثلثت بالربط السريع بين الحواسيب، بحيث يسمح للمستخدم على سبيل المثال، بالارتباط والدخول على حاسوب الأعمال من حاسوب بعيد، عندما يكون المستخدم مسافر على الطريق، أو موجود في منزله. كذلك فإن نفس المستخدم يستطيع أن يرتبط بحواسيب لجهة ثالثة تسمح بالدخول على بياناتها.<sup>1</sup>

### 4- الاتصال التليفوني:

عن طريق تزويد جهاز الكمبيوتر ببعض المكونات الصلبة مثل كارت صوت وميكروفون، وبعض المكونات غير الصلبة وهي البرامج الخاصة بالاتصال التليفوني على الانترنت. وتتيح هذه الخدمة التي لم تتحقق بعد انتشارا كبيرا لدى مستخدمي الانترنت - لأسباب عديدة- استخدام الشبكة في الاتصالات التليفونية الدولية بالمجان أو بتكلفة أقل كثيرا عن تكلفة الاتصال التليفوني العادي.<sup>2</sup>

### 5- تحويل الملفات:

يتم تحويل و إرسال و إستقبال الملفات على هيئة وسائط متعددة وهي خدمة راقية و زهيدة و مجاني أحيانا.

### 6- الاعلام والاخبار:

أصبحت الأنترنت عبارة عن سوق دولية للأخبار عبر العالم و بالتالي كل ما يحدث في العلم أصبح تحت أصابع اليد، عن طريق مواقع الأنترنت المختلفة، فهذه الأخبار مجددة يوميا، إضافة الإختبار التي تفرض على الصحف الالكترونية التي ليس لها نظير و رقي.

### 7- الثقافة والتعليم:

ظهر ما يسمى culture d'urgence عن طريق الانترنت و ذلك من خلال المقابلات و الكتب و المجلات، إلى جانب ظهور ما يسمى بالمدارس و الجامعات الإلكترونية وهذا ما يسمى بالتعليم الافتراضي و كذلك إستطاعة كل الجامعات و المعاهد والمدار و الثانويات الإرتباط بالشبكة بهدف الإستفادة من خدماتها العلمية والتعليمية.<sup>3</sup>

### 8- الشبكة العنكبوتية الدولية:

الويب هو الاسم الشائع لشبكة الويب العلمية (www) والأحرف اختصار world wide web، وهي تتكون من الوثائق والمعلومات المترابطة معا المخزنة في ملايين أجهزة الكمبيوتر وفي الشبكات التي تتكون منها

<sup>1</sup> - عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص ص 166،167.

<sup>2</sup> - حسني محمد نصر، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> - عثمان بحري، مرجع سابق، ص ص 82،83.

الإنترنت، ويستطيع أي مشترك في خدمة الإنترنت أن ينفذ إليها، وأن ينتقل من موضوع إلى موضوع آخر مرتبط به.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عصام عثمان، مرجع سابق، ص 36.

## خلاصة

يلعب الاتصال دورا مهما في الوظائف الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية فهو ينطوي على تدفق المعلومات الذي هو عنصر حيوي في إدارة أعمال المنظمات، ومن العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين أجزاء المنظمات أن يكون هناك شبكة للاتصال، مما يؤدي إلى التحفيز نحو تقديم أداء جيد. إن التطور السريع في وسائل و تكنولوجيا الاتصالات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات و البيانات و الخبرات من أي مكان في العالم إلى مكان آخر عملية سهلة و تتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف و زيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمة، و تعتبر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تشمل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ، والبريد الإلكتروني، و بنوك الاتصال المتلفزة أو ما شابه ذلك من الوسائل و القنوات الإلكترونية الحديثة كالانترنت من أهم وسائل الاتصال المستخدمة والمساعدة في أداء المهام.

**تمهيد:**

أصبح اليوم يحكم على نجاح أي منظمة من خلال اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار العنصر البشري الذي يمثل أهم مورد من موارد المنظمة، سواء كانت خدمية أو إنتاجية، كبيرة أو صغيرة؛ حيث تتوقف كفاءة أدائها على كفاءة أداء مواردها البشرية، هذا الأداء الذي يعتبر المحرك الأساسي لأداء المنظمات حيث يسهم في تحقيق أهدافها لذا تسعى باستمرار إلى تطويره وتنميته وتحسينه وذلك بالتعاون والتواصل المستمر بين الأفراد وإدارة الموارد البشرية في التنظيم، وقد اعتمدت في ذلك على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أصبحت وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لما أحدثته من أثر كبير في تطوير أداء المنظمات المعاصرة بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والجودة وحسن التسيير وتسهيل عمل الأفراد وتسهيل قيامهم بالمهام والوظائف الموكلة إليهم ومنه تحسين أدائهم.

## المبحث الأول: ماهية الأداء البشري

نظرا لما للأداء من أهمية كبيرة في تسيير المنظمات، فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يعتبر الأداء العنصر الأساسي الذي تبحث فيه المنظمة ودراسته وفي السبيل إلى تحسينه دوما من خلال والقيام بتقييمه والبحث عن سبل تطويره، فهو يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح؛ ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل)، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

وقبل التطرق إلى بعض التعاريف للأداء تجدر الإشارة بداية إلى أن كلمة أداء كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة (performance) وقد اشتقت هذه بدورها من اللغة اللاتينية (performer)، والذي تعني أتم أو أنجز أو أدى accomplir.<sup>1</sup>

**تعريف 01:** "يقصد بالأداء الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات".<sup>2</sup>

**تعريف 02:** "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة، لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه".<sup>3</sup>

**تعريف 03:** يعرف R.Brosquet الأداء على أنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, P 766.

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت (لبنان)، 2008، ص 172.

<sup>3</sup> - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المنظمة (دراسة حالة المنظمة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> - R.Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les edition d'organisation, paris, 1989, p11.

## الفرع الثاني: مكونات الأداء

من التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك مفاهيم ومؤشرات متداخلة مع مفهوم الأداء ومرتبطة به، والتي تعتبر كمكونات أساسية في تحديد مفهوم الأداء، ومن بين أهم هذه المؤشرات الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، ويمكن التعبير عنهما كما يلي<sup>1</sup>:

النتيجة المحققة

الفعالية:

النتيجة المتوقعة أو الاهداف

المخرجات أو النتيجة المحققة

الكفاية: (الكفاءة):

المدخلات

أي أن مفهوم الكفاءة يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف.

أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب وفيما يلي ندرج جدول يوضح أهم الفروقات بين الكفاءة والفعالية:

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2007، ص 129

جدول رقم (01): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

| معايير القياس   | تحلل            | تعالج   | تهتم بـ |          |
|---|-----------------|---------|---------|----------|
| المدخلات مثل:<br>العمل، المعلومات، المواد<br>المعدات، ..... | كيفية<br>الوصول | الموارد | الوسيلة | الكفاءة  |
| المخرجات مثل:<br>الأرباح، العائد، رقم<br>الأعمال، .....     | نقطة<br>الوصول  | النتائج | الهدف   | الفعالية |

المصدر: رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص5

المطلب الثاني: مصادر الأداء

إن المنظمة هي كيان اجتماعي مكون من عدة عناصر بشرية، مالية، مادية، وهي كلها تساهم -بدرجات متفاوتة- في تحديد الأداء، إضافة إلى أن للبيئة الخارجية أيضا تأثير على أداء المنظمة، أي أن الأداء قد ينتج عن مصادر معينة نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- الأداء الظاهري:

نقول أن أداء المنظمة ظاهري إذا كان نتيجة فرص وفرها المحيط الخارجي وتم استغلالها من طرف المنظمة، من هذه الفرص نذكر: ظهور فرص تسويقية، إمكانية ابتلاع مؤسسات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، دعم من الدولة من خلال قوانين أو مساعدات... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، إلا أن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

<sup>1</sup> - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة منظمة شي علي بسطيف)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 2012، ص ص 6،7

## 2- الأداء الذاتي:

في هذه الحالة يمثل الأداء الذاتي توليفة من الأداء الناتج عن الجهود المبذولة من طرف الإدارة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد (بشرية، مالية، مادية....)، ونذكر أنواع الأداء الذاتي فيما يلي:

## ➤ الأداء المالي

يظهر الأداء المالي من خلال كفاءة الوظيفة المالية في المنظمة في توفير الموارد المالية بالتكلفة والوقت المناسب وتوظيفها واستغلالها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

## ➤ الأداء التجاري

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أعلى المبيعات وتحقيق رضا الزبائن، ومن أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة نجد رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة؟،.....

## ➤ الأداء التقني

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، ... من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة

## ➤ الأداء التمويني

يظهر الأداء التمويني من خلال كفاءة وفعالية وظيفة التوريد او التموين، الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية، .... من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

## ➤ الأداء البشري

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة حيث أنه العصب أو العنصر الرئيسي المحرك و المحدد لمختلف أنواع الأداء السابقة، مهما كان موقع الأفراد ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.



## المطلب الثالث: ماهية الأداء البشري

## الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري

رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والدارسين في مجال التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم أداء الموارد البشرية؛ وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراستها وقياسها والمتبناة من قبل الباحثين والكتاب، وفيما يلي سنحاول التطرق لبعض التعاريف:

**تعريف 01:** "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** "الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>2</sup>

**تعريف 03:** يعرف F.W.Nickolas: الأداء بأنه "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك".<sup>3</sup>

**تعريف 04:** كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء: " ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يشير إلى مستوى إنجاز الفرد لوظائفه وإمامه بالعمل كميته ونوعيته بالإضافة إلى قدرات ومهارات الفرد وسلوكياته.

<sup>1</sup> - راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 209.

<sup>2</sup> - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ( دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMCI)، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، 2010، ص 49.

<sup>3</sup> - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)، 2006، ص 44.

<sup>4</sup> - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة منظمة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة CLP منطقة سطيف)، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 2007، ص 9.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء البشري

يدخل في تكوين الأداء العديد من العناصر نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الاتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

✓ كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

✓ المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

### الفرع الثالث: محددات الأداء

يتحدد الأداء بمجموعة من العناصر التي تؤثر فيه تأثيرا سلبيا أو إيجابيا؛ فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وتبعاً لاختلاف وجهات النظر حول محددات الأداء وتتنوعها قمنا بغرض التبسيط بتقسيم محددات الأداء إلى نموذجين:

#### 1- النموذج الأول:

يقترح هذا النموذج أن العوامل المحددة للأداء هي عوامل داخلية وأخرى خارجية يتأثر أداء الموارد البشرية بعوامل خارجية وأخرى داخلية ( ذاتية ):

#### ➤ العوامل الخارجية<sup>2</sup>:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تحديد أهم عواملها فيما يلي:

✓ ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الفوضى، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، ملخص رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص

ص 74،75

<sup>2</sup> - رجح خالد، مرجع سابق، ص ص 9،10

✓ العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

✓ العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب الهاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل، .....

### ➤ العوامل الذاتية:

هي العوامل المرتبطة بسلوك الفرد في العمل والذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير الذي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام). ومن هنا فإن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام المنوطة به)، حيث نجد:

✓ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.<sup>1</sup>

✓ **القدرات:** يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.<sup>2</sup> وتنقسم إلى قدرات فطرية وأخرى مكتسبة:

- القدرات الفطرية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى **الاستعدادات**، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حده السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها **مهارات**.<sup>3</sup>

✓ **إدراك الدور:** يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 45

<sup>2</sup>- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2010، ص 45

<sup>3</sup>- رجم خالد، مرجع سابق، ص 10

<sup>4</sup>- راوية حسن، مرجع سابق، ص 210

## 2- النموذج الثاني:

الأداء هو: "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال" نتيجة تفاعل ثلاث عناصر التي تشكل المعادلة التالية:  $Ph = MC^2$ <sup>1</sup>

وهي: الحافز، المهارة، الثقافة بحيث:

**M: الحوافز:** "تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"<sup>2</sup>

**C: المهارة:** تعرف المهارة على أنها "قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة"<sup>3</sup>، وتشير إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام مجالات محددة.<sup>4</sup>

**C: الثقافة:** ويقصد بها حسب تعريف Lund " نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة"<sup>5</sup>

ومن جهة أخرى هناك من الباحثين يرى أن أداء الفرد في العمل ينتج كمحصلة لثلاثة عوامل وهي: الرغبة، القدرة، البيئة، حيث أن<sup>6</sup>:

✓ الرغبة:

هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه معين بهدف إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

✓ القدرة: والتي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء، وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة التي تتمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي أو مهارة استخدام المعرفة

<sup>1</sup> - زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر)، العدد السابع، 2010

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص 255

<sup>3</sup> - S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R.N.Osborn, **Comportement Humain et Organisation**, (Village mondiale, 2emeédition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002), p 15.

<sup>4</sup> - باشا فانتن، بنوناس صباح، واقع التسيير التقدير للوظائف والمهارات، مداخله قدمت في الملتقى الوطني: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط

الحفاظ على مناصب العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013، ص4

<sup>5</sup> - فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير،

كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات، 2007، ص12

<sup>6</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، بدون دار نشر، 2000، ص 147

- مدى وضوح الدور أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون.

### ✓ بيئة العمل:

وتتمثل في عناصر مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة و..... إلخ، وعناصر أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين.

### المبحث الثاني: سياسيات تقييم الأداء البشري

في حين يهتم تشخيص الأداء بالكشف المبكر عن فجوات الأداء والبحث في أسبابها وتحليلها، فإن تقييم الأداء يهدف إلى قياس الأداء بعد تحقيقه ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته. فمن خلال القياس تستطيع المنظمة أن تحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيقها لأهدافها. ولكل منظمة نظامها الخاص لإدارة وتقييم الأداء سواء كان ذلك متعلقاً بأداء الأفراد، أو أداء الأقسام وفرق العمل، أو أداء المنظمة ككل.

#### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البشري

##### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء البشري

هناك العديد من تعاريف تقييم أداء المورد البشري نذكر منها:

**تعريف 01:** أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم<sup>1</sup>

**تعريف 02:** تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به<sup>2</sup>

**تعريف 03:** يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور<sup>3</sup>

**تعريف 04:** عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ العمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سمير العموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص116

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004، ص137

<sup>3</sup> - زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن، (كيف تقييم أداء الشركات وأداء العاملين)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، (مصر)،

2001، ص87

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص243

**تعريف 05:** ينظر للتقييم على أنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن التقييم هو عملية قياسية لجهود وسلوكيات الأفراد ومدى مساهمتهم في أداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم خلال فترة زمنية معينة.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري

تعد عملية تقييم الأداء هامة سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للموظف نفسه؛ فالمنظمة تهتم بتقييم الأداء لأفرادها لمعرفة الموظف الجيد من الغير جيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية والإشراف، تمهيدا لتحفيز الموظف الجيد وإرشاده أو البحث عن سبل تحسين الأداء الجيد وتدارك النقص، او معاقبة هذا الموظف الغير جيد على ادائه.

أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، وبالتالي فإنه يقوم بتدارك ومعالجة نقاط الخلل لديه ويعزز نقاط القوة بما يؤدي الى تحسين مستوى أدائه ولها أيضا أهمية كبيرة بالنسبة للرؤساء وفيما يلي نتطرق لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة:

#### 1- بالنسبة للعمال:

تساهم عملية تقييم الأداء في تطوير أداء العامل حيث تكشف عن نقاط الضعف ليتم تداركها وعلاجها، وكذا نقاط القوة لتعزيزها، كما تساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم حاجات الفرد العامل.

#### 2- بالنسبة للرؤساء: يمكن تلخيص أهم النقاط فيما يلي:

- ✓ ضمان استمرارية الرقابة والإشراف وفق نظام محدد ومواعيد محددة، وإعداد التقارير حول كفاءة الأفراد.
- ✓ تنمية القدرة على التحليل؛ حيث أن شعور المسؤولين بأنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.
- ✓ تنمية الاتصال بين المشرف والعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2009، ص 15

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية الحالية (دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية)، 2010، ص 304،

### 3- بالنسبة للمنظمة:

تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة كون نتائج هذه العملية يمكن استخدامها كمؤشر للحكم على دقة برامج والسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية، مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة توفير مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: فوائد تقييم الأداء البشري

هناك العديد من الفوائد التي يحققها تقييم أداء الموارد البشرية منها:

- ✓ رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل هي موضع تقدير واهتمام الإدارة.
- ✓ تحسيس العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم و أداءهم في العمل هو موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم سيشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل و يبذلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.<sup>2</sup>
- ✓ تقديم معلومات للعاملين انفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتعريفهم بمستواهم إلى جانب تحسين الأداء إلى الأفضل.
- ✓ الرقابة على الرؤساء: إذ ان تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقرير الإدارة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.<sup>3</sup>
- ✓ يعطي تقييم الأداء للعاملين معنى العدالة، مكان الشعور بأن جهودهم تثمن عشوائياً،<sup>4</sup> حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته بالعمل، وبمعاملة عادلة ومتساوية للعاملين كافة.
- ✓ اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها، والوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- ✓ تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وقد يتم الاستغناء عنه إذا كانت نتائج أدائه متدنية.

<sup>1</sup> - باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 61

<sup>2</sup> - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص ص 78، 79

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2001، ص ص 182، 181

<sup>4</sup> - J.F. Amadiou, J. Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, édition litec, Paris, 1996, p33.

✓ إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبتأثير تقييم الموظفين<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أهداف الأداء البشري:

إن عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال مثلها مثل أي عملية أخرى توضع لتحقيق أهداف أساسية، وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية ترتبط بالعديد من القرارات التي تتخذ في ظل نتائج التقييم، وقد حاولنا حصر هذه القرارات في مجموعتين:

### 3- القرارات الإدارية:

هي جملة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة، والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين، وقرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل، وأخيراً قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

### 4- القرارات التطويرية:

وهي القرارات التي يتم اتخاذها لتحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية، وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء. إن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف، تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات طرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.<sup>2</sup> وعموماً هي تلك القرارات المتعلقة بتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعم نقاط القوة وذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية للأفراد بغرض رفع مهاراتهم وزيادة إمكانياتهم الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>

وهناك مجموعة من الأهداف التي تندرج تحت هذه القرارات، والتي تسعى المنظمة لتحقيقها:<sup>4</sup>

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص 124

<sup>2</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 176، 177.

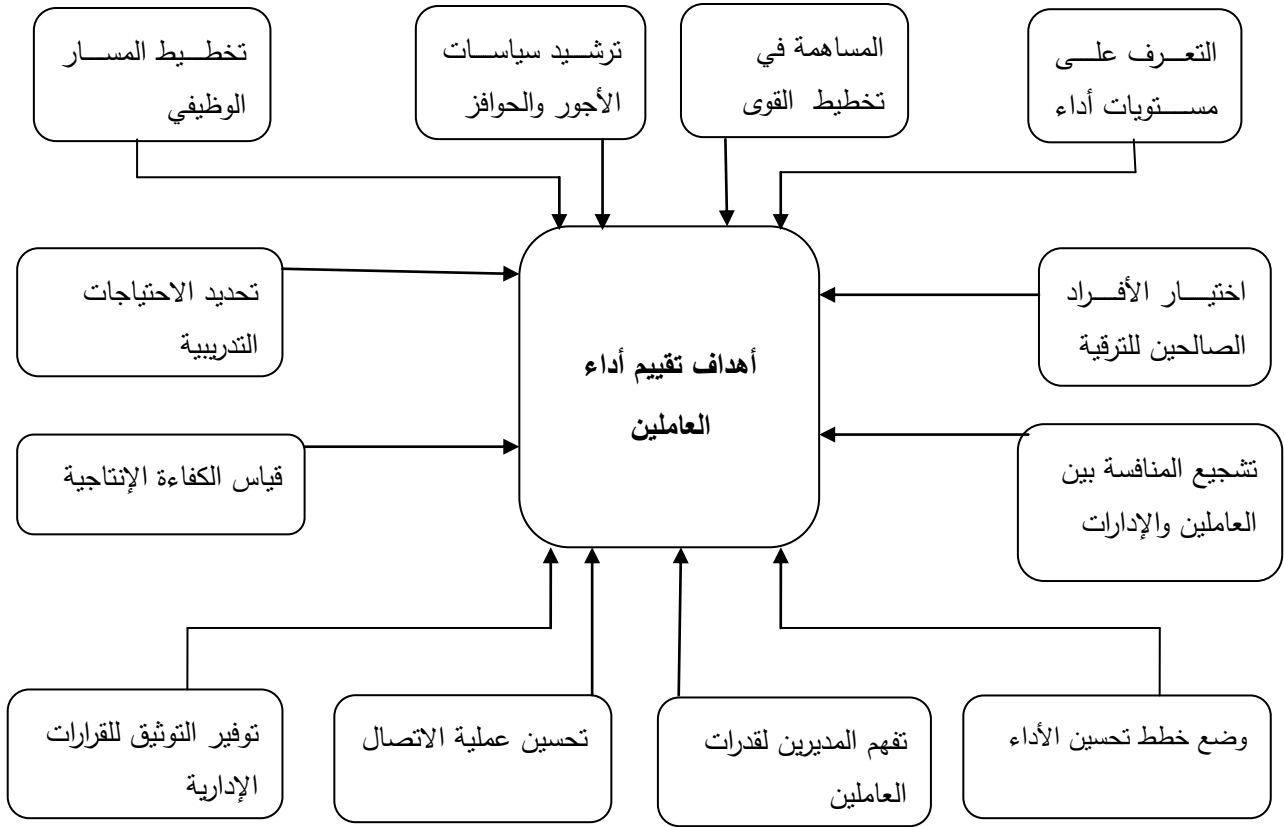
<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2007، ص 238

<sup>4</sup> - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 137، 138



- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.
  - يساعد على إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة: فقد يكشف ان السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة أو الحد في القوى العاملة.
  - تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين: حيث يبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.
  - تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس الى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.
  - كل هذا إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
  - إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- والشكل التالي يوضح أهداف تقييم الأداء

شكل رقم (02): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص 90

## المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء البشري

## 1- الرئيس المباشر (المشرف):

يفترض أن يكون المشرف هو أكثر الأفراد معرفة بتفاصيل مهام الوظيفة وواجباتها، وكذلك يعتبر الأكثر إماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه، لذا يساهم في وضع معايير الأداء ولديه القدرة على قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية<sup>1</sup>، وهو كذلك المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه.<sup>2</sup>

إن أهم ما يعاب على هذا التقييم هو إمكانية ادخال العلاقات الشخصية والتحيز مما يجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

## 2- التقييم الذاتي (تقييم الفرد لنفسه):

تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة، بافتراضهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا التقييم الميل للمبالغة في نتائج التقييمات، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

- الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل.. وما إلى ذلك.<sup>3</sup>

وبالتالي فإن الموظف سيميل إلى تجميل سلوكه والتعاضى عن أخطائه مما يؤثر على مصداقية عملية التقييم.

## 3- الزملاء (النظراء):

وهنا يتم إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل. ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجازات الفرد نتيجة احتكاكاتهم المستمرة به.<sup>4</sup> ويتميز الزميل كذلك بأن لديه معرفة بالوظيفة وواجباتها، وقد تسنح امامه فرصة أكبر لمشاهدة كل ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي. وعلى الزميل المقيم أن يتمتع بالصدق والأمانة مع نفسه ومع غيره، وأن لا يدع مجالاً للمنافسة غير الشريفة ان تؤثر على حكمه وقراره. ينبغي أن يضع المقيم نصب عينيه - عند تقييم أداء زميله في العمل - العمل الجماعي والمصلحة العامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 225

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 142

<sup>3</sup> - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 61

<sup>4</sup> - موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 25

<sup>5</sup> - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص 255

وهذه الطريقة نادرة ولا ينصح باستخدامها وذلك يعود لاحتمال وجود صراعات داخلية بين الأفراد مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير موضوعية او انها قد تفسد العلاقات الودية بين الزملاء.

#### 4- اللجان:

ونعني بها قيام لجنة من الرؤساء بتقييم المرؤوسين التابعين لهم، وذلك لكل مرؤوس على حده، ثم يتم الاتفاق بينهم على تقييم موحد لكل مرؤوس.<sup>1</sup>

#### 5- المرؤوسين لرؤسائهم:

يقوم المرؤوسين في بعض المنظمات بتقييم رؤسائهم بهدف معرفة المنظمة لآراء الطرفين - الرؤساء والمرؤوسين - وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستويات الأداء وأسلوب الإشراف لكلا الطرفين.

6- الجهات الخارجية: تلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما لا تكون الطرق السابقة غير صالحة لمعرفة فعالية الأداء،<sup>2</sup> ومن بين هذه الجهات الخارجية<sup>3</sup>:

✓ الزبائن (العملاء):

يبرز هذا المصدر خاصة في مجال تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات، حيث يطلب من العملاء أو الزبائن تقييم أداء العاملين كون العميل يعتبر الشخص الوحيد في هذه الحالة الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه.

✓ الخبراء (مراكز التقييم):

قد تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليقوم بإجراء عمليات تقييم أداء الأفراد، وغالبا ما يستخدم هذا المصدر لتقييم أحد اعضاء الإدارة العليا الذي يكون مرشحا لوظيفة أعلى.

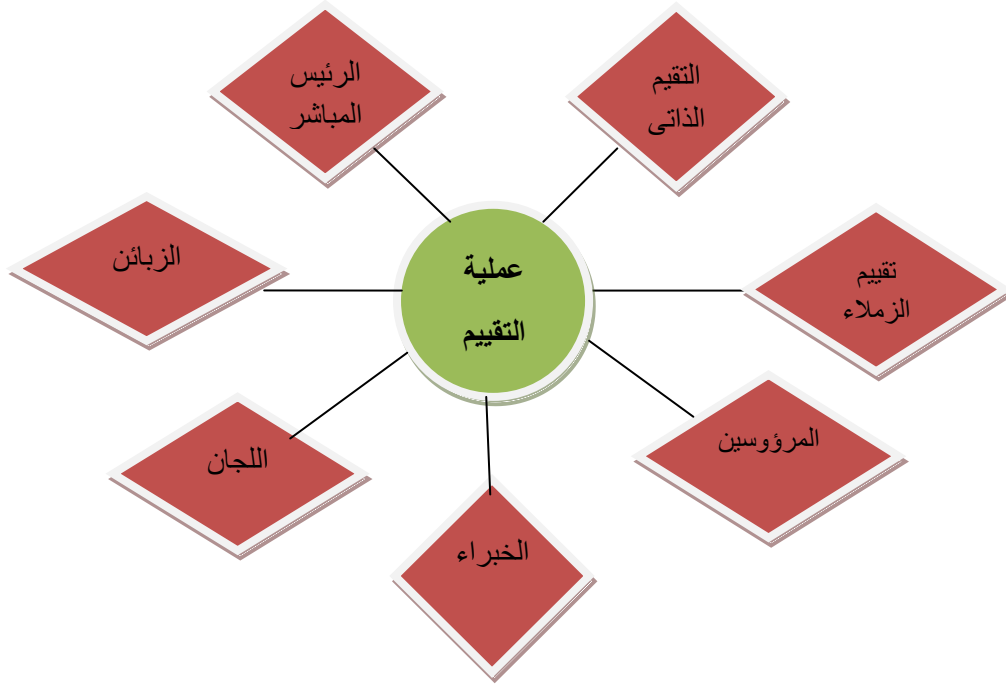
وفيما يلي الشكل رقم (03) يوضح الجهات التي تقوم بالتقييم المذكورة سابقا

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر)، 2003، ص 372

<sup>2</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 178

<sup>3</sup> - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 76

شكل رقم (03): الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء البشري

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء البشري

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من المهام الأساسية التي يتعين أن تنهض بها المنظمة و تضطلع بها إدارة الموارد البشرية لذا يستوجب التخطيط لها جيدا و اتباع خطوات سليمة لتحقيق نتائج موضوعية في التقييم، ويمكن تلخيص أهم خطوات تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي:

1- تحليل الوظيفة:

تحليل الوظيفة هي المدخل لعملية تقييم الأداء، وعلى ضوءها يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظيفة).<sup>1</sup>

2- تحديد معايير الأداء:

بموجب وصف الوظيفة يتم تحديد معايير الأداء، وهناك نوعان من معايير تقييم الأداء:

✓ معايير شخصية وهي متعلقة بشخصية الفرد وتنقسم إلى:

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 174

- معايير السلوك: يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالإعتبار عند تقييم الأداء كإلتزام الموظف وعمل الفريق.
- معايير السمات: بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم تحديد قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الإلتصال.<sup>1</sup>
- ✓ معايير مبنية على النتائج ويمكن إيضاحها إيضاحها كما يلي:
- المعايير الكمية: يتم بموجبها تحديد كمية معينة أي وحدات معينة من الإنتاج ليتم انتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- المعايير النوعية: وتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإلتقان.
- المعايير المختلطة: وهي عبارة عن مزيج بين المعيارين السابقين، حيث يتم بموجبه تحقيق كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوى جودة معين.<sup>2</sup>
- ويشترط في معايير الأداء أن تتسم بالخصائص التالية:<sup>3</sup>
- ✓ الثبات: الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة.
- ✓ التعبير عن أهداف المنظمة: مدى توافق المعيار مع أهداف المنظمة وتعبيره عنها.
- ✓ المصدقية: أن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه.
- ✓ التمييز: وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.
- ✓ الشمولية: أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المنظمة.
- ✓ عدم التحيز: ابتعاد المعيار عن التحيز واتسامه بالموضوعية والحياد.
- ✓ الوضوح: اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير.

### 3- الإعلان عن المعايير:

لابد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكيد من ان كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

<sup>1</sup>- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 257

<sup>2</sup>- فدى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة)، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2009، ص 98

<sup>3</sup>- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 125

**4- قياس الإنجاز الفعلي:**

يعني قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن انجازه، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الإنجاز.<sup>1</sup>

**5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:**

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً، وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

✓ الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في انذار الموظف أو تدريبه أو أي إجراء آخر مناسب.

✓ الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

✓ الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.

**6- مناقشة النتائج مع الموظف:**

هناك اتجاهين في هذا الحال الأول يؤيد مناقشة النتائج مع الموظف بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة. وتتبع كثيراً من المنظمات سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أداءه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف مواطن ضعفه لتفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء. وتتم هذه المناقشة من خلال المقابلة.<sup>2</sup>

**7- اتخاذ القرارات:**

وبموجب هذه المرحلة - وعلى ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أم ايجابية - تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات، بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، والبعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، أما البعض الأخير فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 175، 174

<sup>2</sup> - محفوظ حمد جودة، مرجع سابق، ص ص 259، 258

<sup>3</sup> - كامل بربر، المرجع نفسه، ص 175

**الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء:**

تعتمد المنظمات في تقييم اداء مواردها البشرية على مجموعة من الطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة

**أولا الطرق التقليدية: من أهمها:**

**1- طريقة الترتيب:**

يقوم الرئيس المباشر طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم هنا الاعتماد على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي. ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.

**2- سلم التدرج البياني:**

تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها. وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم ويتجمع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.<sup>1</sup> وفيما يلي شكل يوضح كيفية تقييم الأداء باستخدام سلم التدرج البياني

<sup>1</sup>- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 114



شكل رقم (04): تقييم أداء الموظف باستخدام سلم التدرج البياني

|   |                |            |              |             |                                 |
|---|----------------|------------|--------------|-------------|---------------------------------|
| الشركة العامة: .....  |                |            |              |             |                                 |
| اسم الموظف: ..... عنوان الوظيفة: ..... التاريخ: ...../...../..... |                |            |              |             |                                 |
| القسم: ..... القائم بالتقييم: ..... التوقيع: .....                |                |            |              |             |                                 |
| ممتاز<br>(5)  | جيد جدا<br>(4) | جيد<br>(3) | مقبول<br>(2) | ضعيف<br>(1) | درجات التقييم<br>الصفات         |
|   |                |            |              |             | نوعية الأداء (الدقة والموضوعية) |
|   |                |            |              |             | كمية الأداء                     |
|   |                |            |              |             | الحاجة للإشراف                  |
|   |                |            |              |             | الانتظام في الدوام              |
|   |                |            |              |             | القدرة على الإبداع              |
|   |                |            |              |             | التعاون مع الزملاء              |
|   |                |            |              |             | إتباع التعليمات و الانظمة       |
| رئيس القسم: ..... التاريخ: ..... التوقيع: .....                   |                |            |              |             |                                 |
| مسئول إدارة الموارد البشرية: ..... التوقيع: .....                 |                |            |              |             |                                 |

المصدر: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص

إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلمسان، الجزائر، 2010، ص 75

3- طريقة المقارنة الزوجية:

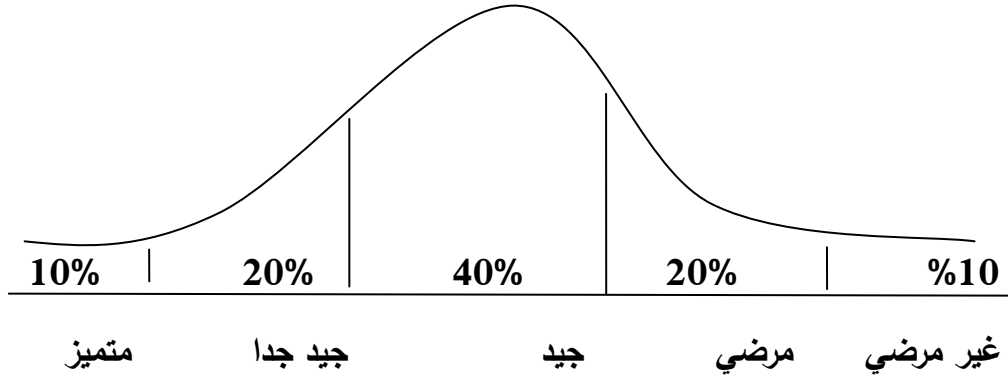
في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات ( زوجيات ) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب ادائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع المرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي وهو يرى ان غالبية الناس يأخذون درجة

وسيطرة من المقياس وتأخذ النسبة في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو الانخفاض<sup>1</sup>. والشكل رقم (05) يبين طريقة التوزيع الاجباري

شكل رقم (05): طريقة التوزيع الاجباري



المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر، 2007، ص 249

#### 5- اختبارات الأداء: يتم إجراء مجموعة من الإختبارات هي

- إختبارات عملية: وتقضي بتقييم الموظف أثناء الخدمة ولهذا فهي تغطي نتائج عملية وتعبر عن واقع أداء الموظف

- إختبارات نظرية: وتقضي باختبار معرفة الموظف ومدى إلمامه بمتطلبات عمله.<sup>2</sup>

#### 6- التقرير التحريري (المقالي):

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم، كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين. وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن ان يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء: صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا: كمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين؟ ما هي نقاط القوة والضعف في أداء الفرد؟<sup>3</sup>

#### 7- الوقائع الحرجة:

تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على احتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات يدون فيها السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم فيما يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم ومعالجتهم للمواقف التي تصادفهم أثناء تأدية عملهم خلال فترة زمنية معينة. وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 276، 277

<sup>2</sup>- مجيد كرخي، مرجع سابق، ص ص 133، 134

<sup>3</sup>- راوية حسن، مرجع سابق، ص 218

أمثلة واقعية للأداء الجيد والأداء الرديء للفرد مما يعطي القائم بالتقييم مبررات مقنعة للدرجة أو التقدير الذي يعطيه للفرد.<sup>1</sup>

### 8- قوائم الاختبار (المراجعة):

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.<sup>2</sup> ومن مزايا هذا الأسلوب أن المشرف لا يطلع على درجات الأوزان التي تضعها إدارة الموارد البشرية مما يمنع التحيز الذي يمكن أن يحدث، ولكن يعاب على ذلك ارتفاع كلفة هذه الطريقة.<sup>3</sup> ونقترح نموذج لتقييم الأداء باستخدام قوائم المراجعة في الشكل الموالي:

### شكل رقم (06): نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

| التعليمات: ضع علامة صح ( ) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف. |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| اسم الموظف: ..... القسم: .....                                      |   |                              |
| اسم القائم بالتقييم: ..... التاريخ: .....                           |   |                              |
| وزن الأهمية للسؤال  | العبارات والأسئلة                       | ضع العلامة في المكان المناسب |
| ( )   | يساعد زملائه في العمل عند الحاجة        | لا نعم                       |
| ( )   | يخطط لعمله مستقبلا                      |                              |
| ( )   | لديه القدرة على المبادأة والابتكار      |                              |
| ( )   | يتبع القواعد والتعليمات الإدارية        |                              |
| ( )   | حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل        |                              |
| ( )   | يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك |                              |
| ( )   | مجموع الدرجة المعطاة                    |                              |

المصدر: سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2007، ص 28

<sup>1</sup> - صلاح الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 249

<sup>2</sup> - سعاد بعجي، مرجع سابق، ص 28

<sup>3</sup> - مجيد كرخي، مرجع سابق، ص 128

## ثانياً: الطرق الحديثة:

## 1- الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد. ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط: واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس. ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي. لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص الوظيفي.

مثال: - يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل

- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً

- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها

- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات

تمثل العبارتان 1 و 2 الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان 3 و 4 صفات الغير مرغوبة. ويختار المشرف من كل عبارتين واحدة تمثل الصفة المراد قياسها. وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما. وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.<sup>1</sup>

## 2- الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها و التي غالباً ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

- يشرف الرؤساء و المرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها و التي يجب أن تكون واقعية و سهلة القياس.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.

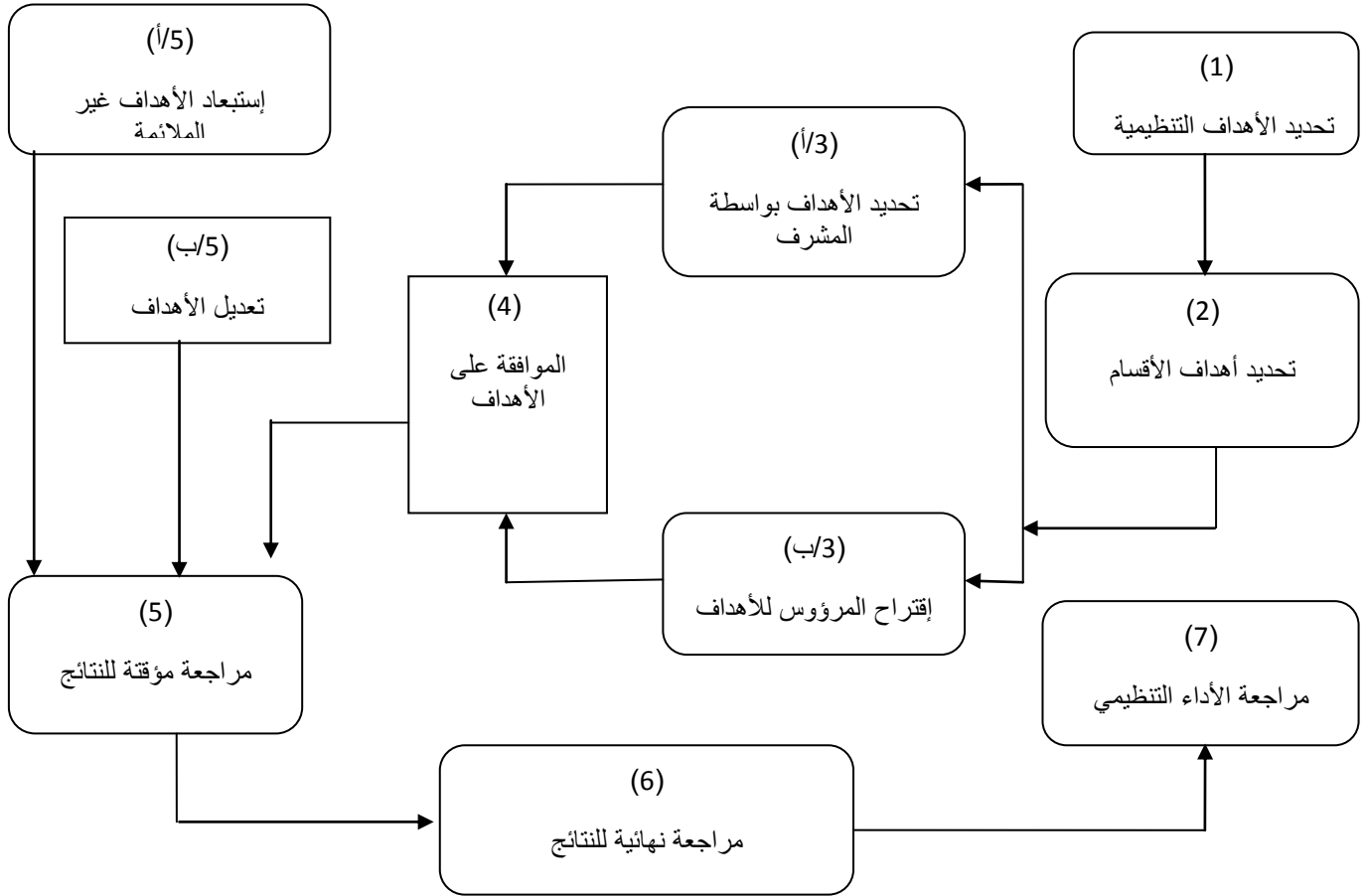
<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993، ص ص 316، 315.

- في حالة ظهور انحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها<sup>1</sup>.  
تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها: <sup>2</sup>
- ✓ توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
  - ✓ تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
  - ✓ تركز على الأداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينه.
  - ✓ توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس وتنظم العمل وتنسق بين الجهود.
  - ✓ تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته.
  - ✓ تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بأن الأفراد يزيد إنتاجهم عندما توضح لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.
  - ✓ تقوي وتنمي القدرة التعليمية للفرد حيث تمده بالمعلومات اللازمة للتعليم.
  - ✓ تقضي على العديد من الشكاوي غير الموضوعية التي يثيرها العاملون.
  - ✓ لا تسمح بقيام الرئيس بالتقييم بالاعتماد على نظامه وأسلوبه وترتيبه.
  - ✓ تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم وهذا ما يزيد من درجة تحكمه في البيئة المحيطة ويقلل من درجة اعتماده على مرؤوسه.
- ونقدم نموذج لتقييم الأداء من منظور الادارة بالأهداف:

<sup>1</sup>- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 73

<sup>2</sup>- زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 126، 127

شكل رقم (07): شكل يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



المصدر: ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقافة التنظيمية، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، (فلسطين)، 2010، ص 18

### 3- التدرج السلوكي:

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة والغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض. وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على

التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها، وأما من عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس.<sup>1</sup> والشكل رقم (08) نموذج عن تقييم أداء موظف في الشؤون المالية

شكل رقم (08): نموذج التدرج السلوكي

| الصفة | الدرجة التقييمية |            |     |       |  |
|-------|------------------|------------|-----|-------|--|
|       | ممتاز            | جيد<br>جدا | جيد | متوسط | ضعيف   |
| 1     |                  |            |     |       | معالجته للقوائم الحسابية                     |
| 2     |                  |            |     |       | درجة تدقيقية للإيصالات                       |
| 3     |                  |            |     |       | حفظ الإيصالات بشكل منظم                      |
| 4     |                  |            |     |       | كتمانته ومحاظنته على أسرار المهنة            |
| 5     |                  |            |     |       | درجة تنظيمية لمكتبه                          |
| 6     |                  |            |     |       | مستوى إعداده للجداول المالية وموازن المراجعة |
| 7     |                  |            |     |       | حسن تعامله مع المراجعين                      |

المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 136 .

#### 4- الملاحظة السلوكية:

ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف كما في الأسلوب السابق، ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف، ومن ثم يقوم المشرف (المقيم) بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف ومثال ذلك تقييم موظف اختصاصي في الإحصاء:

<sup>1</sup> - موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 32

شكل رقم (09): نموذج الملاحظة السلوكية

| الدرجة التقييمية | الصفة |         |     |       |   |   |
|------------------|-------|---------|-----|-------|---|---|
|                  | ممتاز | جيد جدا | جيد | متوسط |   | ضعيف                                    |
|                  |       |         |     |       | 1 | يعد استبيانات دقيقة وشاملة              |
|                  |       |         |     |       | 2 | يدقق الأرقام والبيانات المعروضة عليه    |
|                  |       |         |     |       | 3 | ينظم الجداول الإحصائية بكفاءة           |
|                  |       |         |     |       | 4 | يناقش زملائه بالدلالات الإحصائية        |
|                  |       |         |     |       | 5 | يبحث عن كل جديد من خلال الوسائل المتاحة |
|                  |       |         |     |       | 6 | مدى علاقته مع الموظفين في الإدارة       |
|                  |       |         |     |       | 7 | يستمتع لملاحظات رئيسه وتوجيهاته         |

المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 137

**5- أسلوب مراكز التقييم:** ويستخدم لغرض تقييم أداء المديرين وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات المذكورة مع صفات هؤلاء المدراء وأسلوبهم في أداء العمل، يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته وصعوبة اجراءه على عموم العاملين في مستوياتهم المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 137، 136



## المطلب الرابع: أهم مشاكل وأخطاء تقييم الأداء البشري:

من بين العديد من المشاكل أو العوائق أو الأخطاء التي تشوب عملية تقييم أداء العاملين ما يلي:

- 1- تأثير الهالة: المقصود بتأثير الهالة على قرار المقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي اعتماداً على سمة واحدة، فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فقد يوهم ذلك بأن أدائه متفوق في كافة جوانب الأداء.
- 2- الانطباعات السابقة عن الموظف: قد يكون هناك انطباع سلبي سابق لدى المقيم عن موظف يعمل لديه نتيجة لتجربة سابقة معه، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تقييم أداء الموظف.
- 3- العلاقات الشخصية: قد يكون للعلاقات الشخصية أحياناً بين المشرف أو المدير والموظف تأثيراً على عملية التقييم، فقد تؤدي إلى نوع من التمييز الشخصي.<sup>1</sup>
- 4- التساهل أو التشدد في إعطاء التقديرات: فيميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع رؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وإعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، ويرجع ذلك عادة إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، واعتقاده بأن من يقيمهم أقل منه كفاءة ومهارة.
- 5- عدم فهم مقاييس التقييم: فإذا كان المقياس مقسماً مثلاً إلى ممتاز، جيد، مقبول، متوسط وضعيف، فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس إلى آخر.
- 6- تأثر القائمين بالتقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم؛ فعادة تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة (عادة سنة) وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة قبل التقييم، ولا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة لهم طوال السنة.<sup>2</sup>
- 7- تقييم عوامل غير قابلة للقياس: يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة أساساً للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل، والإخلاص في العمل. ولتجنب هذا الخطأ يجب التزام القيم بما يستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يتم استنتاجها.
- 8- إهمال تقييم العوامل الأساسية في أداء العمل أو عدم إعطائها المرتبة أو الأولوية المناسبة، مما يؤدي إلى فشل عملية تقييم العامل<sup>3</sup>
- 9- النزعة المركزية (التوسط): يقصد بالنزعة المركزية اتجاه الرؤساء إلى الابتعاد عن إعطاء تقييمات مرتفعة أو منخفضة لأداء مواردها البشرية، إنما يميل اتجاههم إلى إعطاء معظم التقديرات متوسطة، وهذه المشكلة في الواقع هي أكثر المشكلات شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وقد تعود هذه

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 266، 267

<sup>2</sup> - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص ص 79، 80

<sup>3</sup> - زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 203، 204

المشكلة إلى قلة خبرة الرؤساء أو جهلهم بالفروقات الفردية لمروسيهم، أو عدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها.

**10-** مستوى الوظيفة أو المركز: عند تقييم مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي فإن الوظائف العليا ذات الأهمية المرتفعة، تكون معظم تقييمات الأفراد فيها تستند على أهمية الوظيفة ومركزها وليس على الأداء الفعلي لشاغليها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 179-181

**تمهيد:**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بتكنولوجيا الاتصال وأداء الموارد البشرية، سيتم خلال هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في المؤسسة محل الدراسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية باتنة"، باعتباره أحد البنوك الفاعلة في السوق الجزائرية والذي يسعى إلى دفع وتطوير العجلة الاقتصادية الوطنية، وكذا لمواكبته لكافة التطورات في كافة المجالات وذلك بتنوع مجالات نشاطه، وتوزيع قاعدة الخدمات التي يقدمها للعملاء. وأيضا سعيه المستمر لاقتناء تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - باتنة-**

**المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

**الفرع الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تم إنشائها بمقتضى المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>1</sup>، وهو بنك يخضع للقانون التجاري حيث يمكنه من جمع الودائع ومنح التسهيلات الائتمانية والقروض والقيام بعمليات الادخار بأنواعها كغيره من البنوك. وقد ظهر عند إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA) وتشكل في هيئة شركة مساهمة برأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري، بغرض تطوير القطاع الفلاحي وترقية ودعم النشاطات الصناعية والتقليدية والحرفية وكذا الصناعات الزراعية وكل المهن الحرة، وليقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بواجباته على أكمل وجه فقد دعم نشاطاته بأكثر من 300 وكالة موزعة على كافة التراب الوطني.

و يبلغ عدد العمال بالبنك 162 مستخدم موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (02): توزيع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة**

| عدد العمال | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | التخصصيين | التنفيذيين |
|------------|----------------|----------------|-----------|------------|
| 11         | 55             | 91             | 12        |            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (2).

**الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بعدة مراحل في الفترة ما بين 1982 - 2006 وذلك من أجل تحسن خدماته، ويمكن تقسيم هذه المراحل كالتالي:<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى: في الفترة ما بين 1982 - 1990**

خلال الثماني سنوات في هذه الفترة كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي خلال السنوات الثماني الأولى وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة في ميدان التمويل للقطاع الزراعي، وقطاع الصناعة الغذائية الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منشورا في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

<sup>1</sup> - مرسوم رقم 106-82 المؤرخ في 13 مارس المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16

<sup>2</sup> - الجريد الرسمية الجزائرية، أنظر الملحق رقم (1)

**المرحلة الثانية: في الفترة ما بين 1991 - 1999**

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة. أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

**1991:** تطبيق نظام swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

**1992:** وضع برمجيات ( logiciel sybu ) مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية ( تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

**1993:** إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

**1994:** بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

**1996:** إدخال عملية الفحص السلبي ( télétraitement )، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

**1998:** بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB (Carte Inter Bancaire).

**المرحلة الثالثة: في الفترة ما بين 2000 - 2009**

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققها مايلي:

**2000 :** القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

**2001 :** التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس ( la banque assise ) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés ) ببعض الوكالات الرائدة وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

**2002 :** تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

**2003 :** إدخال نظام ( SYRAT ) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.

**2004:** تم إدخال تقنية نقل الصك عبر الصورة Traitement des cheque par scénarisation هذا لتحصيل الشيكات في وقت وجيز، إضافة الى نشر الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية. وكذا إطلاق موقع خاص بالبنك على شبكة الإنترنت يتوفر من خلاله خدمة الاطلاع على الرصيد عبر الشبك.

**2006 :** في مايو تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية télé des chèques و télé compensation وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

**2008:** عقدت اتفاقية بين BADR-MADR ووزارة الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، تقضي بتوسيع البنك لعملياته التمويلية للنشاطات الإنتاجية الفلاحية، كللت بإصدار منتج قرضي جديد (الرفيق RFIG ) يتم بموجبه تدعيم الفوائد على قروض الاستغلال الموجهة للقطاع الفلاحي من قبل الوزارة 100 % إلى جانب هذا قام البنك بإعادة تفعيل منتج قرض البناء الريفي وهذا من خلال الاتفاقية المبرمة مع الصندوق الوطني للسكن من أجل المساعدة على التنمية الريفية وتثبيت الفلاحين في مناطقهم، كما قدم البنك خدمة القرض الإيجاري من أجل إعطاء ديناميكية ونفس جديد لعملية الاستثمار بالنسبة للمؤسسات أيضا خلال هذه الفترة تم عقد اتفاقية بين البنك وبين الشركة الجزائرية للتأمين SAA والتي بموجبها أصبح البنك يباشر من خلال شبكته الواسعة كل عمليات التأمين التي تقوم بها هذه الشركة.

**2009:** تم البدء في استعمال البطاقات الممغنطة، وهي بطاقة تسمح لمالكها بتسديد فواتيره بواسطتها، من خلال خصم قيمة هذه الفواتير من رصيده إضافة إلى مفهوم تعامل كل موظف مع زبون.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية

#### الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يسعى للوصول إلى تحقيق أهداف، من خلال قيامه بوضع تنظيمات وهياكل داخلية واستخدام وسائل وتقنيات حديثة كما قام بتهيئة موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم. ومن بين الأهداف التي يسعى البنك إلى ما يلي:

- ✓ التطور التجاري وذلك بتوسيع و تنويع مجالات عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، من خلال استقطابه للعملاء عن طريق منتجات جديدة في كل مرة بالإضافة إلى السعي نحو تحسين نوعية وجودة خدماته؛
- ✓ إرضاء عملاء البنك من خلال تقديم خدمات و منتجات تلبي احتياجاتهم والسعي الدائم إلى خلق علاقات جيدة معهم.
- ✓ الحصول على أكبر حصة في السوق وتطوير العمل المصرفي و توجيه الجهود لتحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية.

- ✓ لتسيير الصارم لخزينة البنك سواءا بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- ✓ تنمية موارد البنك و استخدامها في تقديم قروض منتجة، في إطار احترام القواعد المعمول بها.

### الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعديد من المهام المكلف بها في إطار القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي منها:

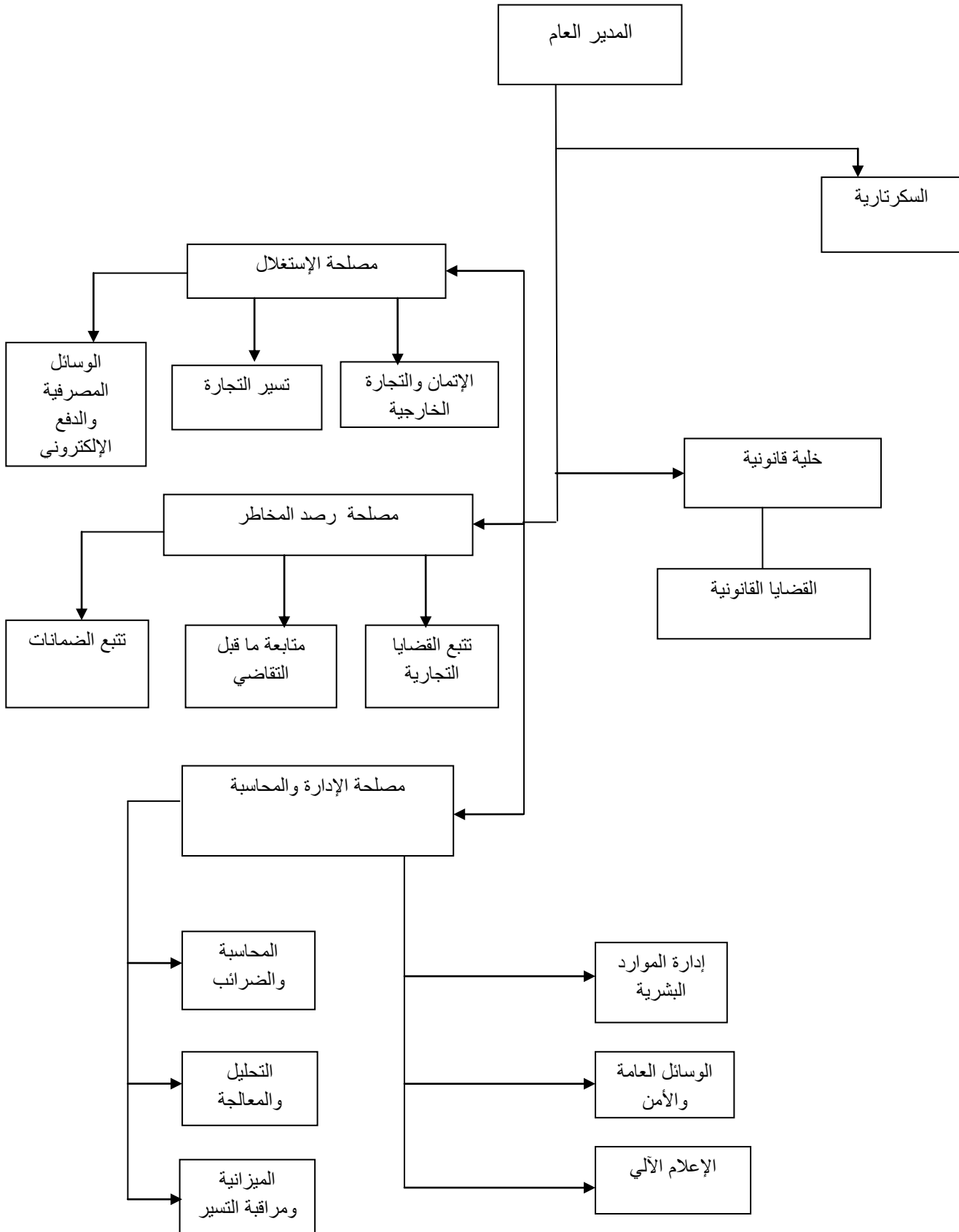
- ✓ معالجة و تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية المتعلقة بالقروض والصرف وتطوير شبكة معاملته النقدية باستحداث بطاقة القرض. تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة بطرق ملائمة.
- ✓ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار
- ✓ فتح الحسابات لكل العملاء الطالبين لذلك
- ✓ إيداع وتحويل الأموال
- ✓ تقديم قروض إسكانية
- ✓ المساهمة في تطوير القطاع الزراعي من خلال تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي بتقديم القروض للفلاحين ودعم أنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية
- ✓ التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ تقديم قروض لدعم الشباب.
- ✓ عصرنة البنك من خلال تدعيمه بتقنيات وإنشاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، وذلك باللجوء إلى تطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض وتحديد ضمانات تتناسب مع حجم القروض الممنوحة و تطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكفء الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك

#### الفرع الأول: رسم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي يتكون منها البنك مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة في الشكل التالي:

شكل رقم (10): رسم توضيحي للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -باتنة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف البنك.



## الفرع الثاني: الشرح للهيكل التنظيمي

### 1- المدير العام:

تتمثل مهامه في متابعة التزامات البنك وإعداد جدول أعمال نشاط المديرية والوكالات التابعة ، إعداد ميزانية النشاط ومتابعة تنفيذها، اتخاذ القرارات.

### 2- السكرتارية:

من مهامها استقبال الزبائن، توزيع الرسائل والبريد على مختلف المصالح ومراسلة المديرية والزبائن

### 3- الخلية القانونية:

وتتدرج عن هذه الخلية قسمين:

- قسم مكلف بالعلاقات القانونية: وظيفته المصادقة على وثائق فتح الحسابات البنكية والدفاع عن مصالح البنك ومتابعة القضايا، يقوم بفتح الحسابات للزبائن وحل النزاعات التي تنشأ بين الضرائب والزبائن

### 4- مصلحة الإستغلال:

وتتدرج ضمنها ثلاث أقسام وهي :

- قسم الإئتمان والتجارة الخارجية: يكلف هذت القسم بإدارة العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية ( الاستيراد والتصدير)، الإعتمادات المستندية، أو خطابات الإعتماد، والقيام بعمليات التوظيف المصرفي لمختلف التحويلات المالية من وإلى الخارج وكذا رقابة الصرف.

- قسم إدارة التجارة: ويهتم بالخدمات أو الصفقات التجارية كإبرام العقود وكيفية تسيرها. ووسائل الدفع الإلكتروني.

### 5- مصلحة رصد المخاطر:

وتتدرج تحتها الأقسام التالية:

- قسم متابعة التجارة.

- قسم متابعة ما قبل التقاض.

- قسم تتبع الضمانات.

### 6- مصلحة الإدارة والمحاسبة: وتنقسم إلى:

قسم الإدارة:

- قسم إدارة الموارد البشرية: على تسيير الموارد البشرية ومحاولة تميمتها وتطويرها وذلك من خلال وضع

برامج التوظيف، التكوين، الترقية، التحفيز، تقييم الأداء، تحسين ظروف العمل ودفع الأجور

- قسم والوسائل العامة الأمن: وكذا العمل على توفير وتحسين العوامل والظروف الجيدة للعمل.

- قسم الإعلام الآلي.

- الجباية والضرائب: بعملية حساب ودفع كل ما يتعلق بالضرائب التي يدين بها البنك لمصالح الدولة
- التحليل والمعالجة.
- الميزانية ومراقبة التسير: تهتم بتخطيط الميزانية وتسير حركة الأموال.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث

#### الفرع الأول: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة ما مدى مساهمة تكنولوجيات الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### 1- مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **عينة البحث:** تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (70) فرد، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها: (54) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (49) استبانة بواقع (70%) من عينة البحث.

#### 2- طرق جمع البيانات والمعلومات:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical package for Social Science) Spss.V17، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. إن استخدام المصادر الثانوية ساعدنا على التعرف على الأسس والطرق السليمة لإعداد البحث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## 3- أداة البحث:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانته أولية لغرض استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى ملائمتها.
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وإعطاء ملاحظات لتعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ تعديل الاستبانة.
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بتكنولوجيا الاتصال وتتضمن (12) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير أداء الموارد البشرية وأبعاده وتتضمن (12) عبارة.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي المبين في الجدول رقم (03) كمقياس للإجابة كما يلي:

**جدول رقم (03) مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان**

| الدرجة  | 1               | 2         | 3     | 4     | 5           |
|---------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| التصنيف | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |

المصدر: صابر عباسي، أثر التسير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، 2012، ص 131.

بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي المرجح، لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي:

## جدول رقم (04) معايير تحديد الاتجاه

| المستوى | المتوسط المرجح  |
|---------|-----------------|
| 1       | من 1 إلى 1,79   |
| 2       | من 1,8 إلى 2,59 |
| 3       | من 2,6 إلى 3,39 |
| 4       | من 3,4 إلى 4,19 |
| 5       | من 4,25 إلى 5   |

المصدر: صابر عباسي، مرجع سابق، ص 131.

## الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17). وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- 1- النسب المئوية والتكرارات: و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات
- 2- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 3- معامل الالتواء: ويستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 4- المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- 5- الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطبق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لحساب قيمة (F) المحسوبة و (R).

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

الفرع الأول: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- صدق المحتوى والمقياس:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من الأساتذة المحكمين الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

- صدق المقياس:

قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbaches و ذلك للتأكد من صدق المقياس، بحيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.953) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

## جدول رقم: (05): معاملات الصدق والثبات

| معامل الصدق | معامل الثبات<br>"ألفكرونباخ" | عدد العبارات |                   |
|-------------|------------------------------|--------------|-------------------|
| 0.909       | 0.828                        | 12           | تكنولوجيا الإتصال |
| 0.920       | 0.847                        | 07           | القدرات           |
| 0.939       | 0.883                        | 05           | الجهد             |
| 0.952       | 0.908                        | 12           | المجموع           |
| 0.953       | 0.909                        | 24           | الاستبانة ككل     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ ( 0.909)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاوَر البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات**

**الفرع الأول: خصائص مبحوثين الدراسة**

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

## 1- الجنس:

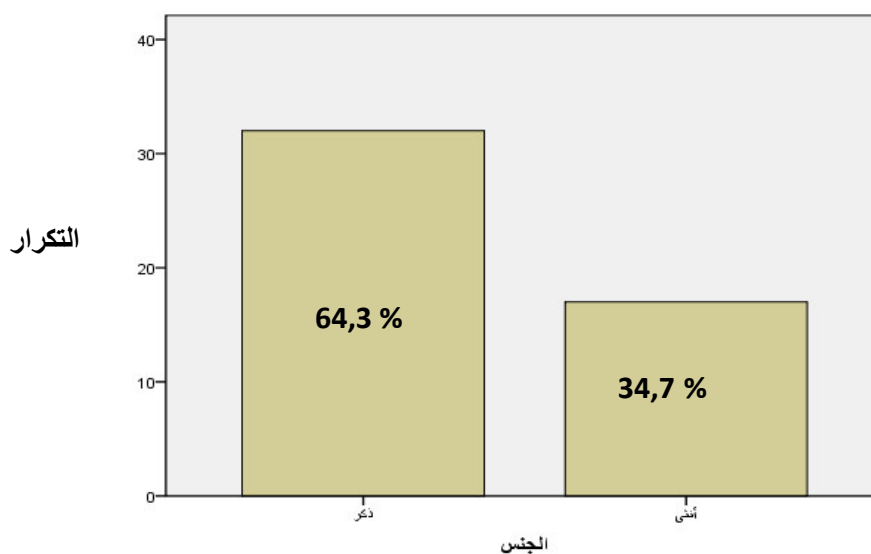
جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر          | 32      | %65.3          |
|         | أنثى         | 17      | %34.7          |
|         | المجموع      | 49      | %100           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 17

يظهر من الجدول (6) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الرجال، حيث بلغت نسبتهم (65.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (34.7%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

الشكل رقم (11): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V17.

2- العمر:

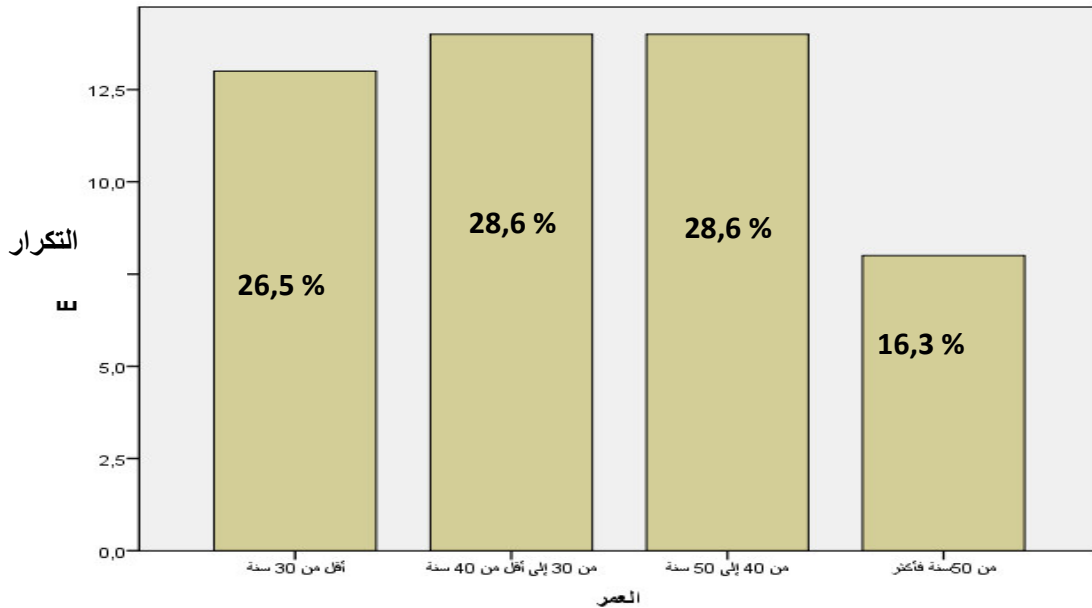
جدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب العمر

| المتغير | فئات المتغير            | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------|---------|----------------|
| العمر   | أقل من 30 سنة           | 13      | 26.5%          |
|         | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 14      | 28.6%          |
|         | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 14      | 28.6%          |
|         | من 50 سنة فأكثر         | 8       | 16.3%          |
|         | المجموع                 | 49      | 100%           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 17

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) متساويتين وقد احتلت أعلى نسبة بواقع (28.6 %) في حيث نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية ( أقل من 30 سنة) بلغت (26.5%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (16.3%). وانطلاقا من هذا نستنتج أن البنك محل الدراسة يحرص على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة أو من يحتاجهم بغض النظر عن العمر وهذا ما يفسر النسب المتقاربة بين الفئات من 30 إلى 50 وهي الأعلى نسبة من النسب الأخرى.<sup>1</sup>

الشكل رقم (12): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب العمر



<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد جويمة سامي، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 15-05-2014.



3- المؤهل العلمي:

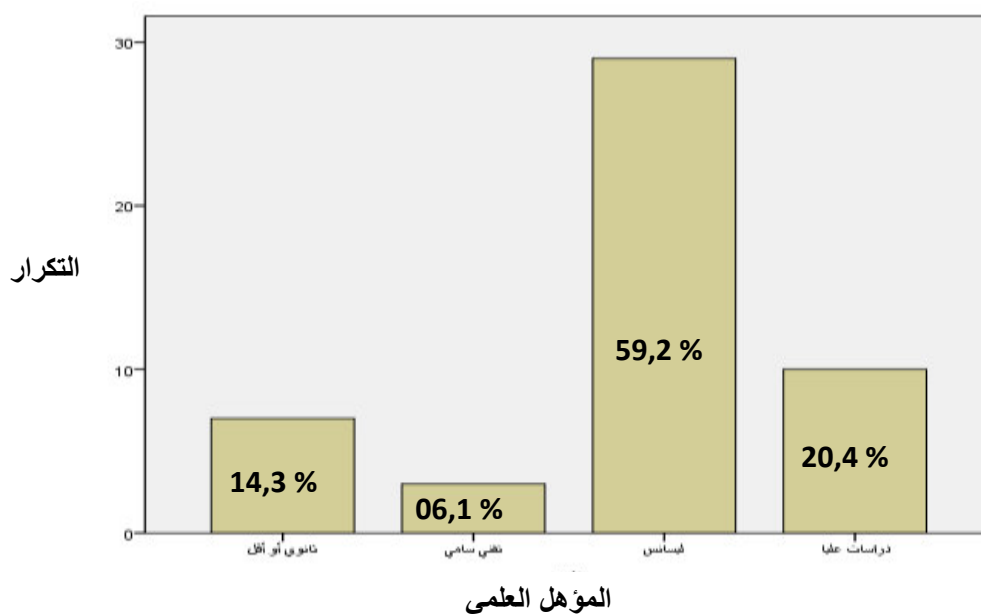
جدول رقم (8) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| المتغير       | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | ثانوي أو أقل | 7       | 14.3%          |
|               | تقني سامي    | 3       | 6.1%           |
|               | ليسانس       | 29      | 59.2%          |
|               | دراسات عليا  | 10      | 20.4%          |
|               | المجموع      | 49      | 100%           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 17

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (59.2%) منهم حاصلين على شهادة الليسانس، مقابل (20.4%) لديهم دراسات عليا، و (14.3%) لديهم مستوى ثانوي أو أقل، في حين كانت نسبة حملة شهادة التقني سامي (6.1%)، وهذا راجع إلى أن الأساس الأول في التوظيف عند البنك هو الشهادة العلمية ودرجتها، فالبنك يحرص على توظيف أصحاب الشهادات ومن هم في التخصص.<sup>1</sup>

الشكل رقم (13): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V17.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد جويمة سامي، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2014-05-15.

## 4- الخبرة المهنية:

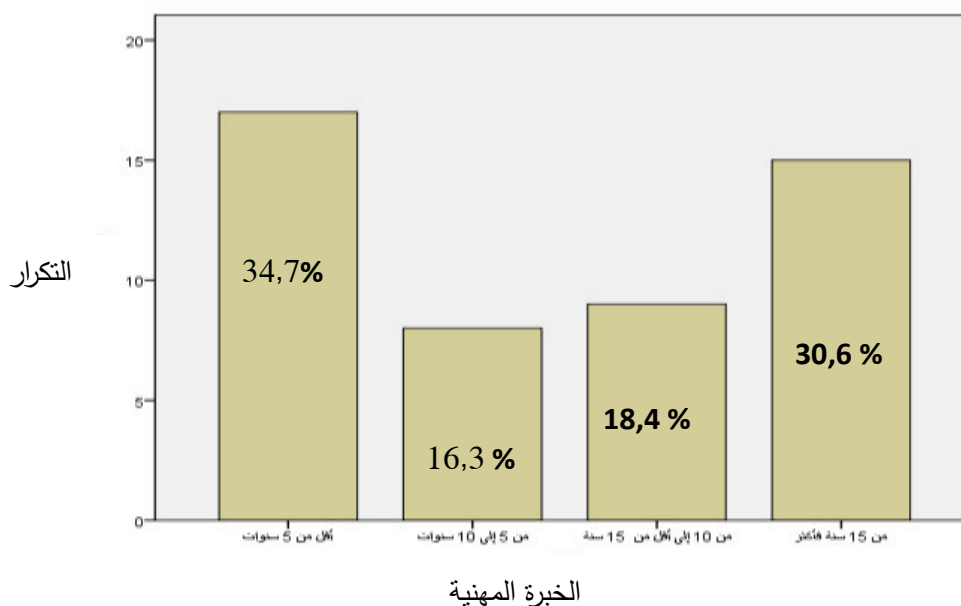
جدول رقم (9): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرار | فئات المتغير             | المتغير        |
|----------------|---------|--------------------------|----------------|
| 34.7%          | 17      | أقل من 5 سنوات           | الخبرة المهنية |
| 16.3%          | 8       | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                |
| 18.4%          | 9       | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                |
| 30.6%          | 15      | 15 سنة فأكثر             |                |
| 100%           | 49      | المجموع                  |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 17

في مجال سنوات الخبرة لدى المبحوثين نلاحظ أن (34.7%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهي أعلى نسبة و(30.6%) من المبحوثين فخبرتهم أكثر من 15 سنة، في حين نجد أن (18.4%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال ما بين (05 إلى 10 سنوات) فقد حددت نسبتهم (16.3%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

الشكل رقم (14): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

## الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي:

نقوم باحتساب قيمة معامل الالتواء "skewness" ومعامل التفرطح "kurtosis" للمتغيرات المستقلة، وذلك من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، بحيث يتحقق ذلك عندما تكون قيم معامل الالتواء محصورة بين القيمتين 3 ، - 3 وقيمة معامل التفرطح بين ( 7 ، - 7 ) بينما تشير دراسات أخرى إلى معمل الإلتواء تتراوح قيمته بين ( 1 ، - 1 ) وقيمة معامل التفرطح بين ( 3 ، - 3 ) و الجدول التالي يظهر نتائج معامل الإلتواء للمتغير المستقل.

## الجدول رقم: (10) اختبار التوزيع الطبيعي

| المتغيرات         | معامل الالتواء | معامل التفرطح |
|-------------------|----------------|---------------|
| تكنولوجيا الإتصال | 0.352          | 0.492         |
| الأداء البشري     | 0.195          | 0.660         |
| القدرات           | 0.455          | 0.329         |
| الجهد             | 0.210          | 0.782         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

## 2- تحليل محاور الاستبانة:

## 2-1 - تحليل بيانات المحور الأول:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث في محور تكنولوجيا الاتصال

| درجة التقدير | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | موافق تماما    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | عبارات تكنولوجيا الإتصال   |    |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------|----------------|-------|-------|-----------|-----------------|--|----|
|              |                 |                   |               | التكرار        |       |       |           |                 |  |    |
|              |                 |                   |               | النسبة المئوية |       |       |           |                 |  |    |
| محايد        | 3               | 1.234             | 3.35          | 07             | 21    | 09    | 06        | 06              | نظام الاتصال المعتمد في البنك يعتمد على التكنولوجيا الحديثة                                | .1 |
|              |                 |                   |               | 14.3           | 42.9  | 18.4  | 12.2      | 12.2            |  |    |
| غير موافق    | 10              | 1.225             | 2.57          | 5              | 7     | 7     | 22        | 8               | وسائل الاتصال الحديثة في البنك متاحة لجميع الأفراد   | .2 |
|              |                 |                   |               | 10.2           | 14.3  | 14.3  | 44.9      | 16.3            |  |    |
| محايد        | 6               | 1.148             | 3.12          | 3              | 22    | 6     | 14        | 4               | تكنولوجيا الاتصال المستخدمة بالبنك تناسب احتياجات العمل                                    | .3 |
|              |                 |                   |               | 6.1            | 44.9  | 12.2  | 28.6      | 8.2             |  |    |
| محايد        | 9               | 1.288             | 2.61          | 4              | 11    | 7     | 16        | 11              | يمتلك البنك وسائل اتصال حديثة تساعد الموظفين على أداء المهام التي يتطلبها العمل خارج البنك | .4 |
|              |                 |                   |               | 8.2            | 22.4  | 14.3  | 32.7      | 22.4            |  |    |
| محايد        | 6               | 1.269             | 3.12          | 6              | 11    | 10    | 9         | 7               | توجد شبكات اتصال فعالة بين البنك و الجهات ذات العلاقة كالبنوك الأخرى، الزبائن الدائمين     | .5 |
|              |                 |                   |               | 12.2           | 34.7  | 20.4  | 18.4      | 13.4            |  |    |
| محايد        | 4               | 1.291             | 3.14          | 7              | 16    | 10    | 9         | 7               | يستفيد البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات   | .6 |
|              |                 |                   |               | 14.3           | 32.7  | 20.4  | 18.4      | 14.3            |  |    |

|             |    |         |        |   |      |      |       |       |   |    |
|-------------|----|---------|--------|---|------|------|-------|-------|---|----|
| محايد       | 8  | 1.212   | 2.90   | 3                                       | 16   | 11   | 11    | 8     | يعتمد البنك على شبكات الاتصال في إيصال القرارات والمعلومات إلى مستعمليها            | .7 |
|             |    |         |        | 6.1                                     | 32.7 | 22.4 | 22.4  | 16.3  |   |    |
| غير موافق   | 11 | 1.347   | 2.35   | 4                                       | 9    | 4    | 15    | 17    | تستخدم الانترنت أو البريد الالكتروني للإطلاع على آخر المستجدات التي تفيد في الوظيفة | 8  |
|             |    |         |        | 8.2                                     | 18.4 | 8.2  | 30.6  | 34.7  |   |    |
| محايد       | 7  | 1.320   | 2.92   | 5                                       | 16   | 7    | 12    | 9     | تستخدم الشبكة الداخلية للإطلاع على آخر المستجدات التي تتعلق بالوظيفة.               | 9  |
|             |    |         |        | 10.2                                    | 32.7 | 14.3 | 24.5  | 18.8  |   |    |
| موافق       | 2  | 0.872   | 3.78   | 8                                       | 28   | 7    | 6     | 00    | تسهل تكنولوجيا الاتصال أداء الفرد للمهام المتعلقة بوظيفته داخل البنك                | 10 |
|             |    |         |        | 16.3                                    | 57.1 | 14.3 | 12.2  | 00.00 |   |    |
| موافق تماما | 1  | 0.638   | 4.27   | 18                                      | 26   | 5    | 00    | 00    | تستخدم الشبكة الداخلية للإطلاع على آخر المستجدات التي تتعلق بالوظيفة                | 11 |
|             |    |         |        | 36.7                                    | 53.1 | 10.2 | 00.00 | 00.00 |   |    |
| محايد       | 5  | 1.141   | 3.22   | 6                                       | 17   | 11   | 12    | 3     | تسهل تكنولوجيا الاتصال أداء الفرد للمهام المتعلقة بوظيفته داخل البنك                | 12 |
|             |    |         |        | 12.2                                    | 34.7 | 22.4 | 24.5  | 6.1   |   |    |
| محايد       | 2  | 0.69505 | 3.1122 | الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام |      |      |       |       |   |    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من الجدول رقم (11) نلاحظ وجود اتجاهات سلبية وأخرى ايجابية حول واقع استخدامات تكنولوجيا الاتصال في البنك حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,35 و 4,27) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,638 و 1,347) بدرجة تقدير تراوحت بين موافق و محايد، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3,112 بانحراف معياري 0,695 وبدرجة تقدير محايد؛ ورغم أن التقدير محايد إلا أن ذلك يبرر إلى اتفاق على وجود وأهمية تكنولوجيا الاتصال بالبنك، إذ نجد العبارة رقم (11) في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0.63 وبدرجة تقدير موافق تماما، ثم تلتها العبارة رقم (10) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.87 بدرجة تقدير موافق، مما يدل على اتفاق لدى العاملين في البنك حول أهمية تكنولوجيا الاتصال بصفة خاصة في الاطلاع على آخر المستجدات بالوظيفة، وتسهيل المهام المتعلقة بالوظيفة. ولعل أهم الأسباب لاتجاه بعض المبحوثين لنفي ذلك هو:

- عدم اتاحة تكنولوجيا الاتصال خاصة شبكات الاتصال الالكترونية لجميع الموظفين في عملهم، وهذا ما تؤكده العبارة رقم (2) التي تأتي في الترتيب (10) بمتوسط 2.57 وانحراف معياري 10.22 بتقدير غير موافق، وكذا العبارة رقم (1) التي نجد أن المبحوثين الذين اتجهوا للموافقة عليها بنسبة 42.9% ومع ذلك كانت تحصلنا على متوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.23 وبتقدير محايد، وهذا راجع لاتجاهات المبحوثين الذين لا تتوافر لديهم تكنولوجيا الاتصال (غير متاحة).

أما السبب الثاني فهو أن البنك يمر بمرحلة تغيير في الإدارة إذ تم تنصيب مدير جديد حصر الأنترنت في بعض المصالح والمكاتب، وألغى العديد من شبكات الاتصال (الانترنت، الاكسترانات)، التي تعتبر من أهم تكنولوجيا الاتصال.

وبالنسبة لباقي العبارات حصلت على تقدير محايد، رغم أن نسبة المبحوثين الذين اتجهوا إلى موافق كانت أكبر من النسب الأخرى لعل ذلك يعود لنفس الأسباب.

## 2-1- تحليل بيانات المحور الثاني:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث في محور الأداء البشري

| درجة التقدير | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | موافق تماما    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | أبعاد الأداء البشري  |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------|----------------|-------|-------|-----------|-----------------|--|
|              |                 |                   |               | التكرار        |       |       |           |                 |  |
|              |                 |                   |               | النسبة المئوية |       |       |           |                 |  |
| موافق        | 4               | 1.153             | 3.41          | 6              | 23    | 10    | 5         | 5               | 1. وسائل الاتصال المتوفرة في البنك زادت من قدرتي على فهم العمل   |
|              |                 |                   |               | 12.2           | 46.9  | 20.4  | 10.2      | 10.2            |  |
| محايد        | 6               | 1.148             | 3.12          | 2              | 23    | 9     | 9         | 6               | 2. وسائل الاتصال المتوفرة تمكن من معرفة الحقوق والواجبات بشكل جيد  |
|              |                 |                   |               | 4.1            | 46.9  | 48.4  | 18.4      | 12.2            |  |
| محايد        | 5               | 1.114             | 3.27          | 3              | 25    | 7     | 10        | 4               | 3. توفر شبكة اتصالات يتيح التشارك بالمعلومات و المعارف بين وحدات العمل داخل وخارج البنك.   |
|              |                 |                   |               | 6.1            | 51    | 14.3  | 20.4      | 8.2             |  |
| موافق        | 1               | 0.979             | 3.57          | 4              | 30    | 8     | 4         | 3               | 4. استخدام تكنولوجيا الاتصال يعمل على نقل الأفكار ووصول المعلومات في الوقت المناسب   |
|              |                 |                   |               | 8.2            | 61.2  | 16.3  | 8.2       | 6.1             |  |
| موافق        | 3               | 1.003             | 3.51          | 5              | 26    | 9     | 7         | 2               | 5. المعلومات التي تصلني باستمرار باستخدام وسائل الاتصال ساعدتني على حل المشكلات التي تصادفتني في العمل                             |
|              |                 |                   |               | 10.2           | 53.1  | 18.4  | 14.3      | 4.1             |  |
| موافق        | 2               | 1.120             | 3.53          | 9              | 20    | 11    | 6         | 3               | 6. وصول معلومات دقيقة بفضل استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساعد في انجاز المهام المتعلقة بعملية بنقرة وقلل من الأخطاء فيها |
|              |                 |                   |               | 18.4           | 40.8  | 22.4  | 12.2      | 6.1             |  |

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية (حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- باتنة)

|       |   |         |        |  |      |      |      |      |  |     |
|-------|---|---------|--------|--|------|------|------|------|--|-----|
| محايد | 7 | 1.295   | 2.90   | 5  | 15   | 7    | 17   | 8    | يتم استخدام شبكة الانترنت للتعليم والتطوير المستمر   | .7  |
|       |   |         |        | 10.2   | 30.6 | 14.3 | 28.6 | 16.3 |  |     |
| محايد | 1 | 0.80876 | 3.3294 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القدرات |      |      |      |      |  |     |
| محايد | 5 | 1.222   | 2.92   | 4  | 15   | 10   | 13   | 7    | تشجع الإدارة الاتصال بين الأفراد من خلال خلق بيئة  | .8  |
|       |   |         |        | 8.2  | 30.6 | 40.4 | 26.5 | 14.3 |  |     |
| محايد | 1 | 1.231   | 3.33   | 9  | 16   | 10   | 10   | 4    | أشعر بأن وسائل الاتصال المعتمدة قد جعلت العمل أكثر سهولة وبساطة  | .9  |
|       |   |         |        | 18.4   | 32.7 | 20.4 | 20.4 | 8.2  |  |     |
| محايد | 4 | 1.180   | 2.94   | 4  | 14   | 12   | 13   | 6    | تعمل وسائل الاتصال في البنك على جعل علاقاتي دائمة وقوية مع زملائي في العمل مما يشجعني على العمل                            | .10 |
|       |   |         |        | 8.2  | 28.6 | 24.5 | 26.5 | 12.2 |  |     |
| محايد | 3 | 1.233   | 2.98   | 5  | 14   | 12   | 11   | 7    | تسعى الإدارة لإعلام الموظفين عن العروض والحوافز التي تقررها باستعمال وسائل الاتصال المتوفرة في البنك مما ينمي الدافع للعمل | .11 |
|       |   |         |        | 10.2   | 28.6 | 24.5 | 22.4 | 14.3 |  |     |
| محايد | 2 | 1.141   | 3.22   | 3  | 25   | 5    | 12   | 4    | تحقق وسائل الاتصال في البنك لي الشعور بالرضا عن العمل  | .12 |
|       |   |         |        | 6.1  | 51   | 10.2 | 24.5 | 8.2  |  |     |
| محايد | 2 | 0.99148 | 3.0776 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الجهد   |      |      |      |      |  |     |
| محايد | 1 | 0.81405 | 3.2245 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام         |      |      |      |      |  |     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.



من الجدول رقم (12) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول فإن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,90 و 3,57) بانحرافات معيارية (1,295 و 0,9) بدرجة تقدير بين موافق ومحايد، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ 3,329 بانحراف معياري 0,8 وبدرجة تقدير "محايد"، ورغم أن التقدير "محايد" إلا أن ذلك يشير إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول دور تكنولوجيا الاتصال في وصول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتحسين المهارات والقدرات، إذ نجد العبارة (04) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري 0,979 وتقدير موافق، ثم تلتها العبارة رقم (06) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (0,53) وانحراف معياري (1,120) وبتقدير موافق، والعبارتين 05 و 01 بمتوسط حسابي 3,51 و 3,41 وانحراف معياري 1,003 و 1,153 على التوالي وبتقدير موافق للعبارتين.

أما بالنسبة لباقي العبارات المتعلقة بالبعد الأول فقد اتجهت آراء المبحوثين إلى "محايد" رغم أن أغلب الإجابات تراوحت بين موافق وموافق بشدة، وكذا بالنسبة للبعد الثاني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,33 و 2,92 بانحرافات معيارية 1,231 و 1,222 وبتقدير محايد، مما يدل على أن آراء المبحوثين اتجهت إلى أن تكنولوجيا الاتصال المتوفرة في البنك لا تساهم بشكل كبير في الجهد المبذول والحافز لدى العاملين، وذلك يعود إلى العديد من الأسباب منها:

- نقص وعي المسؤولين والعمال بأهمية تكنولوجيا الاتصال في البنك.
- نقص تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتعلقة بالاتصال في البنك.
- غياب شبكة اتصال داخلية تربط جميع المصالح بالبنك.
- غياب شبكة اتصال تربط البنك مع أطراف المصلحة والبنك (شبكة اكسترانت).

الفرع الثالث: اختبار فرضيات البحث

أولاً اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لغرض اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على متغيرات t- test الموضحة نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

| أداء الموارد البشرية | الجهد     | القدرات | متغيرات الدراسة |                |
|----------------------|-----------|---------|-----------------|----------------|
| 1                    | 1         | 1       | درجة الحرية     |                |
| 2.692                | 1.874     | 2.910   | المحسوبة T      |                |
| 2                    | 2         | 2       | الجدولية T      |                |
| معنوي                | غير معنوي | معنوي   | مستوى المعنوية  |                |
| 0.548                | 0.442     | 0.559   | R               | معامل الارتباط |
| 0.301                | 0.195     | 0.312   | R <sup>2</sup>  | معامل التحديد  |

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

يتضح من خلال الجدول أعلاه الفروق المعنوية بين (t) المحسوبة و (t) الجدولية، وتبين بأن (t) المحسوبة لمتغير القدرات اكبر من (t) الجدولية أما متغير الجهد فإن (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولية وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (1)، في حين نجد (t) المحسوبة للمتغير التابع ككل أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (1)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تكنولوجيا الاتصال والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بـ (0,548)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (1,30%) من التباين. مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

"لا يوجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الاتصال وأداء الموارد البشرية بينك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى الدلالة 0.05".

**ونقل الفرضية** التي تنص على وجود علاقة ذا دلالة إحصائية تكنولوجيا الاتصال وأداء الموارد البشرية بينك الفلاحة والتنمية الريفية للثقافة التنظيمية، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (14)

**جدول رقم (14):** تحديد دور تكنولوجيا الاتصال في مستوى أداء الموارد البشرية من خلال الانحدار الخطي البسيط

| مستوى الدلالة | الجدولية F | المحسوبة F | الثوابت |   | المتغيرات المستقلة       |
|---------------|------------|------------|---------|---|--------------------------|
| 0.000         | 4.00       | 21.354     | 1,305   | A | القدرات                  |
|               |            |            | 0,559   | B |                          |
| 0.000         | 4.00       | 11.417     | 1,115   | A | الجهد                    |
|               |            |            | 0,442   | B |                          |
| 0.010         | 4.00       | 20.201     | 1.226   | A | بعد أداء الموارد البشرية |
|               |            |            | 0.548   | B |                          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (14) مايلي:

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن تكنولوجيا الاتصال (X) تؤثر في أداء المورد البشري بينك الفلاحة والتنمية الريفية (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط التالية:  $Y=a+bx$

(a) تمثل مقدار ثابت، أما تقديرات هاته القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة 49 فرد.

- **القدرات:** يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (21.354) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على أنه

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تكنولوجيا الاتصال ومستوى قدرات المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة. وقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين تكنولوجيا الاتصال ومستوى قدرات المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة"

وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن تكنولوجيا الاتصال (X) له دور في تحسين قدرات المورد البشري (Y1) وبصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{القدرات} = 0,305 + 0,559(\text{تكنولوجيا الاتصال})$$

- **الجهد:** يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (11.417) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تكنولوجيا الاتصال والجهد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة. وقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الاتصال والجهد البشري بينك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة "

وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى تكنولوجيا الاتصال (x) له دور في الجهد (y2) وبصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{الجهد البشري} = 1.115 + 0.442(\text{تكنولوجيا الاتصال})$$

## خلاصة

اقتحمت التكنولوجيا الحديثة كل مجالات النشاط البشري، مما يوسع زاوية استخدامها في المنظمة، هذه الأخيرة التي أصبحت ملزمة بالبحث دوماً عن كيفية استغلال هذه التكنولوجيا بما فيها تكنولوجيا الاتصال، وتوفيرها بالكم والكيف المناسبين، وأن تذلل العوائق والصعوبات التي قد تواجه استخدام هذه التكنولوجيا في المنظمة، وأن تقوم بتهيئة كل الظروف لتحقيق الاستغلال الأمثل لها.

وهذا ما حاولنا تناوله من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة حيث كشفت النتائج بان إدماج التكنولوجيا الاتصال واستخدامها له دور على أداء الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير القدرات ، وتنمية الحافز لبذل الجهد في العمل، وهذا ما أكدته اختبارات فرضيات البحث.

أدت التطورات الحالية في مجال الاتصالات إلى التفكير الجدي من قبل المنظمات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، والتي من أهمها الحاسوب وشبكات الاتصال والشبكات المعلوماتية (الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت)، وذلك بهدف تطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، مما يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر عنصر أساسي يحظى بالاهتمام الأكبر من طرف المنظمة التي تسعى إلى الاستفادة من قدراتها وتطوير كفاءتها، من خلال توفير كل ما يزيد في مستوى معارفها، وخبراتها، وتعليمها، وتكوينها وتدريبها.

ويؤدي استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في هذا المجال إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للعلاقات البشرية وتوجيه جهودها للعمل على مهام وأعمال أكبر، ويرفع من قدرات العامل بما يزيد فعاليته ويرفع مستوى إنجازاته، ويحسن أداءه من خلال السرعة في انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد.

وبعد التطرق إلى الأسس النظرية لموضوعنا هذا - لمعرفة دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين الأداء البشري بينك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة-، وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، نلخص أهمها فيما يلي:

### 1. النتائج:

#### ➤ نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ يعتبر تطوير القدرات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تلعب الحوافز دورا مهما ومؤثرا على مستوى الأداء البشري.
- ✓ استخدام تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق أداء العمل، مثل: عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان، ..... وغيرها.
- ✓ تساهم تكنولوجيا الاتصال في تسيير ونشر المعرفة من خلال جمع وتنسيق المعلومات بالاعتماد على الحواسيب والبرمجيات، وشبكات الاتصال التي تعمل على توفير وتحديد البيانات والمعلومات والمعرفة - كالهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني والشبكات (الانترنت والاكسترنانت والانترنت) - واستخدامها لتوصيل المعرفة داخل المنظمة وخارجها. وهذا من شأنه توسيع دائرة الخبرات وتبادلها بين الأفراد.

#### ➤ نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت الدراسة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية- باتنة يعتمد على شبكات اتصال تساهم في تطوير قدرات الأفراد من خلال التشارك بالمعرفة وتبادل الخبرات وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء إلا أن هناك شوائب أو نقائص في توفير تكنولوجيات الاتصال الحديثة وخاصة الشبكات المعلوماتية (انترنت، انترانت، اكسترنانت)، ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى استخدامات تكنولوجيا الاتصال جاءت بالحياد وفقا لمقياس الدراسة، أي أن هناك نقص في استخدام تكنولوجيا الاتصال في البنك محل الدراسة.
- كما أظهرت الدراسة درجة "محايد" على عبارات متغير أداء الموارد البشرية وفقا لمقياس الدراسة.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي لتكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). رغم أن هذا الدور كان متوسط وهذا يرجع للأسباب التالية:

- ضعف الاتصالات بين معظم مصالح البنك، بسبب غياب شبكة اتصال داخلية مما يؤدي إلى غياب التنسيق.
- نقص تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتعلقة بالاتصال في البنك.
- عدم اتاحة تكنولوجيا الاتصال خاصة شبكات الاتصال الالكترونية الموجودة لجميع الموظفين بالبنك.
- غياب الوعي لدى العديد من الموظفين بأهمية تكنولوجيا الاتصال في تحسين الاتصال داخل البنك وكذا القيام بالمهام المتعلقة بالوظيفة من خلال تسهيل وتسريع وتفعيل الحصول على المعلومات.
- غياب شبكة اتصال تربط البنك مع أطراف المصلحة والبنك (شبكة اكسترنات).

### 2. التوصيات:

وبناء على هذه الدراسات والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ✓ أن استخدام التكنولوجيا الجديدة في المنظمات أصبح نتيجة حتمية للتطورات التكنولوجية التي يستهدفها العصر الحالي ، وبالتالي فإنه يجب على هذه المنظمات -بما في ذلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية- باتتة- مواجهة هذا التطور من خلال إقناء واستخدام هذه التكنولوجيات الجديدة في مختلف وظائفها وخاصة وظيفة الموارد البشرية.
- ✓ تمكين جميع العاملين في البنك من استخدام تكنولوجيا الاتصال، وكذا تخصيص دورات تكوينية في ذلك مما يؤدي إلى توسيع مجال العمل.
- ✓ ضرورة توفير الشبكات المعلوماتية في البنك خاصة الانترنت، التي تعتبر مصدر للتعلم والتطوير والاطلاع على آخر المستجدات الخاصة بالقطاع والتطورات المحيطة.

✓ إنشاء شبكات اتصال الكترونية (اكسترنات) مع مختلف المنظمات الأخرى والأطراف ذات العلاقة لخلق جو من التنافس بما يفيد في القطاع.

### 3. آفاق الدراسة:

ويمكن أن يفتح بحثنا آفاقا جديدة للدراسة من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- واقع تكنولوجيا الاتصال في الجزائر (المقومات والعوائق)
- أثر استخدام تكنولوجيا الاتصال على التشارك في المعرفة
- دور الأنترنت في تنمية قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة
- أثر استخدام الهاتف النقال على أداء المورد البشري بالمؤسسة



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### ❖ الكتب:

1. إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان (الأردن)، 2009.
2. أحمد أنور بدر، مقدمة في تكنولوجيا المعلومات وأساسيات استرجاع المعلومات (كتاب إلكتروني)، دار الثقافة العلمية الاسكندرية (مصر)، 2003.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر)، 2003.
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية الاسكندرية، (مصر)، 2000.
6. إياد شاكر البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2003.
7. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2009.
8. حسن عماد المكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية القاهرة (مصر)، ط3، 2003.
9. حسني محمد نصر، الانترنت والاعلام الصحافة الالكترونية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.
10. حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبابي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب القاهرة (مصر)، 2011.
11. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2005.
12. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2010.
13. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
14. رحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1999.
15. رولا نايف المعايطه، صالح سمير العموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.

16. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن، (كيف تقيم أداء الشركات وأداء العاملين)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، (مصر)، 2001.
17. سعد غالب ياسين، بشير عباس علاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2006.
18. سعيد يس عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري القاهرة، (مصر)، ط 2، 2000.
19. السيد بخيت، الصحافة والانترنت، العربي للنشر والتوزيع القاهرة (مصر)، 2000.
20. شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2007.
21. شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن (عمان)، 2009.
22. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
23. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2002.
24. عصام عثمان، تطبيقات كمبيوترية لتنمية الموارد البشرية مهارات إضافية لأعمال احترافية، الدار الجامعية.
25. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2007.
26. فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (المفهوم-الاستعمالات-الآفاق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
27. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت (لبنان)، 2008.
28. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع نعمان (الأردن)، 2013.
29. محسن علي عطية، تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2008.
30. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2010.
31. محمد الفاتح حمدي وآخرون، تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة الاستخدام والتأثير، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
32. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.
33. محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع (كتاب إلكتروني)، دار روتايرينت للطباعة، مصر، 2002.
34. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004.

35. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري (كتاب إلكتروني)، العربي للنشر والتوزيع، الاسكندرية(مصر)، 1990.
36. محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات ( كتاب إلكتروني)، دار الثقافة للنشر والتوزيع القاهرة (مصر)، 1994.
37. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر عمان (الأردن)، 2005.
38. مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2001.

#### ❖ المجالات والدوريات العلمية:

39. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر)، العدد السابع، 2010.

#### ❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:

40. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** وحدة **EARA** بالمسيلة)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)، 2006.
41. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ( دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان( الجزائر)، 2010.
42. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المستشفيات العمومية الجزائرية (داسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2013.
43. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المنظمة الإقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة **CLP** منطقة سطيف)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة(لجزائر)، 2007.
44. بلمولاي بدر الدين، استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة في العلاقات الاجتماعية (دراسة ميدانية بجامعة بسكرة حول استخدام الانترنت والهاتف النقال في اختيار الزوج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2011.

45. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين(دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 2012.

46. صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 131.

47. عثمان بحري، اسهام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل الإشهارى (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للاتصال النشر والإشهار الجزائرية ANEP)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2011.

48. فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة العمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 1011.

49. فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة(فلسطين)، 2009.

50. فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات، 2007.

51. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية(دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة(فلسطين).

52. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، ملخص رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، 2003.

53. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الطباط العاملين بالأمن العام)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض (السعودية)، 2006.

54. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2205.

55. مهني أشواق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص PME/TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
56. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2009.
57. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المنظمة (دراسة حالة المنظمة الوطنية للكهرباء والغاز سونغاز)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.

#### ❖ الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

58. باشا فانتن، بنوناس صباح، واقع التسيير التقدير للوظائف والمهارات، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013.
59. بن سعيد محمد ولحم عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المنظمات لمعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005.
60. جمال لعمارة، علاوي، أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "المهن، المعالجة من الباطن، الاخراج الكلي"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أبريل 2007.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

61. Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001.
62. J.F. Amadiou, J. Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd litec, Paris, 1996.
63. R.Brousquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les edition d'organisation, paris, 1989.
64. S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, **Comportement Humain et Organisation**, (Village mondiale, 2emeédition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002).

#### ❖ المواقع الإلكترونية:

65. <http://www.djelfa.info>
66. <http://www.stararab.com>

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | عناصر عملية الاتصال                                    | 05     |
| 02    | أهداف تقييم أداء العاملين                              | 46     |
| 03    | الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء                   | 49     |
| 04    | تقييم أداء الموظف باستخدام سلم التدرج البياني          | 53     |
| 05    | طريقة التوزيع الاجباري                                 | 54     |
| 06    | نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء           | 55     |
| 07    | شكل تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف             | 58     |
| 08    | نموذج التدرج السلوكي                                   | 59     |
| 09    | نموذج الملاحظة السلوكية                                | 60     |
| 10    | الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - باتنة- | 74     |
| 11    | الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الجنس              | 81     |
| 12    | الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب العمر              | 82     |
| 13    | الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي      | 83     |
| 14    | الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية     | 84     |

قائمة الجداول.

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | مقارنة بين الكفاءة والفعالية   | 34     |
| 02    | توزيع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة  | 70     |
| 03    | مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان   | 77     |
| 04    | معايير تحديد الاتجاه   | 78     |
| 05    | معاملات الصدق والثبات.   | 80     |
| 06    | توزيع العينة حسب الجنس   | 81     |
| 07    | توزيع العينة حسب العمر   | 82     |
| 08    | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي   | 83     |
| 09    | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية  | 84     |
| 10    | اختبار التوزيع الطبيعي   | 85     |
| 11    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث في محور تكنولوجيا الاتصال | 86     |
| 12    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث في محور الأداء البشري     | 89     |
| 13    | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية                 | 92     |
| 14    | تحديد دور تكنولوجيا الاتصال في مستوى أداء الموارد البشرية من خلال الانحدار الخطي البسيط                      | 93     |

## الملحق رقم (03)

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



### استبانة البحث

سيدي الفاضل...، سيدي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - باتنة-)، و الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع تكنولوجيا الاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بباتنة والوقوف على دور هذه التكنولوجيا في تحسين أداء موارده البشرية... ونظرا لأهمية رأيكم في هذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: معطار الزهرة.



السنة الجامعية: 2013 – 2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي البنك بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  ثانوي أو أقل  تقني سامي  
 ليسانس  دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني:

### محاور الاستبيان

محور تكنولوجيا الاتصال: يهدف هذا المحور الى معرفة مستوى تطور تكنولوجيا الاتصال في بنكمم لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك).

| الرقم | تكنولوجيا الاتصال: يقصد بها كل وسائل الاتصال المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالشبكات(الانترنت، الانترانات، الاكسترنات...)، أجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية (كالهاتف والفاكس، والهاتف النقال....) | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 1.    | نظام الاتصال المعتمد في البنك يعتمد على التكنولوجيا الحديثة  |                 |           |       |       |             |
| 2.    | وسائل الاتصال الحديثة في البنك متاحة لجميع الأفراد   |                 |           |       |       |             |
| 3.    | تكنولوجيا الاتصال المستخدمة بالبنك تناسب احتياجات العمل  |                 |           |       |       |             |
| 4.    | يملك البنك وسائل اتصال حديثة تساعد الموظفين على أداء المهام التي يتطلبها العمل خارج البنك  |                 |           |       |       |             |
| 5.    | توجد شبكات اتصال فعالة بين البنك و الجهات ذات العلاقة كالبنوك الأخرى، الزبائن الدائمين.....  |                 |           |       |       |             |
| 6.    | يستفيد البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات   |                 |           |       |       |             |
| 7.    | يعتمد البنك على شبكات الاتصال في إيصال القرارات والمعلومات إلى مستعمليها   |                 |           |       |       |             |
| 8.    | تستخدم الانترنت أو البريد الإلكتروني للإطلاع على آخر المستجدات التي تفيد في الوظيفة  |                 |           |       |       |             |
| 9.    | تستخدم الشبكة الداخلية للإطلاع على آخر المستجدات التي تتعلق بالوظيفة   |                 |           |       |       |             |
| 10.   | تسهل تكنولوجيا الاتصال أداء الفرد للمهام المتعلقة بوظيفته داخل البنك   |                 |           |       |       |             |
| 11.   | استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة (كالحاسوب، الهاتف، الفاكس،...) زاد في فعالية الاتصال الداخلي   |                 |           |       |       |             |
| 12.   | يوفر البنك تكوينا مستخدميه في مجال استخدام الحواسيب واستخدامات الشبكات   |                 |           |       |       |             |

محور الأداء البشري: يهدف هذا المحور الى معرفة مستوى أداء الموارد البشرية في بنكمم لذلك الرجاء منكم وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك).

| الرقم | القدرات: تنقسم إلى القدرات الفطرية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة وتسمى بالاستعدادات. والقدرات المكتسبة: وهي قدرات | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق |
|-------|---|-----------|-----------|-------|-------|-------|
|-------|---|-----------|-----------|-------|-------|-------|

|       |  |  |  |       |  |
|-------|--|--|--|-------|--|
| تماما |  |  |  | تماما | يُحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في البنك (مهارات إدراك الدور الوظيفي) |
|       |  |  |  |       | 13. وسائل الاتصال المتوفرة في البنك زادت من قدرتي على فهم العمل  |
|       |  |  |  |       | 14. وسائل الاتصال المتوفرة تمكن من معرفة الحقوق والواجبات بشكل جيد   |
|       |  |  |  |       | 15. توفر شبكة اتصالات يتيح التشارك بالمعلومات و المعارف بين وحدات العمل داخل وخارج البنك.  |
|       |  |  |  |       | 16. استخدام تكنولوجيا الاتصال يعمل على نقل الأفكار ووصول المعلومات في الوقت المناسب  |
|       |  |  |  |       | 17. المعلومات التي تصلني باستمرار باستخدام وسائل الاتصال ساعدتني على حل المشكلات التي تصادفني في العمل   |
|       |  |  |  |       | 18. وصول معلومات دقيقة بفضل استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساعد في انجاز المهام المتعلقة بعملتي بدقة وقلل من الأخطاء فيها                                   |
|       |  |  |  |       | 19. يتم استخدام شبكة الانترنت للتعلم والتطوير المستمر  |

| الرقم | الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 20.   | تشجع الإدارة الاتصال بين الأفراد من خلال خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة على التشارك والاستفادة من الخبرات                             |                 |           |       |       |             |
| 21.   | أشعر بأن وسائل الاتصال المعتمدة قد جعلت العمل أكثر سهولة وبساطة  |                 |           |       |       |             |
| 22.   | تعامل وسائل الاتصال في البنك على جعل علاقتي دائمة وقوية مع زملائي في العمل مما يشجعني على العمل                                  |                 |           |       |       |             |
| 23.   | تسعى الإدارة لإعلام الموظفين عن العروض والحوافز التي تقررها باستعمال وسائل الاتصال المتوفرة في البنك مما ينمي الدافع للعمل       |                 |           |       |       |             |
| 24.   | تحقق وسائل الاتصال في البنك لي الشعور بالرضا عن العمل  |                 |           |       |       |             |

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير لتكرمكم بالاجابة على أسئلة هذه الاستبانة

قائمة محكمي الاستبانة.

| الوظيفة                                  | الأستاذ       | الرقم |
|--|---------------|-------|
| أستاذ مساعد أ في جامعة محمد خيضر بسكرة   | عزيز سطحاوي   | 1     |
| أستاذة محاضرة أ في جامعة محمد خيضر بسكرة | بن ساهل وسيلة | 2     |
| أستاذة مساعدة أ في جامعة محمد خيضر بسكرة | زير صبرينة    | 3     |
| أستاذة مساعدة أ في جامعة محمد خيضر بسكرة | مهني أشواق    | 4     |

# الفهرس

| الصفحة   | الموضوع                                     |
|--|---|
|  | البسمة.                                     |
|  | الإهداء.                                    |
|  | شكر وعرفان.                                 |
|  | الملخص.                                     |
|  | .Abstract                                   |
| <b>مقدمة</b>   |   |
| أ  | 1. مقدمة.                                   |
| ب  | 2. إشكالية البحث.                           |
| ب  | 3. أهمية البحث.                             |
| ث  | 4. أهداف البحث.                             |
| ث  | 5. فرضيات البحث.                            |
| ث  | 6. نموذج البحث.                             |
| ث  | 7. التعاريف الإجرائية.                      |
| ج  | 8. حدود البحث .                             |
| ج  | 9. الدراسات السابقة.                        |
| <b>الفصل الأول: - الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا الإتصال-</b> |   |
| 2  | تمهيد.                                      |
| 3  | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية الاتصال |
| 3  | المطلب الأول: ماهية عملية الاتصال           |
| 3  | الفرع الأول: تعريف الاتصال                  |
| 4  | الفرع الثاني: عناصر الاتصال                 |
| 6  | المطلب الثاني: خصائص ومبادئ عملية الاتصال   |
| 6  | الفرع الأول: خصائص الاتصال                  |
| 6  | الفرع الثاني: مبادئ الاتصال                 |
| 7  | المطلب الثالث: أهمية وأنواع عملية الاتصال   |
| 7  | 2. الفرع الأول: أهمية عملية الاتصال         |
| 8  | الفرع الثاني: أنواع عملية الاتصال           |

|   |  |
|---|--|
| 10  | المطلب الرابع: كفاءة ومعوقات عملية الاتصال           |
| 10  | الفرع الأول: كفاءة عملية الاتصال                     |
| 11  | الفرع الثاني: معوقات عملية الاتصال                   |
| 12  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي لتكنولوجيا الاتصال     |
| 12  | المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال                |
| 12  | الفرع الأول: تعريف التكنولوجيا                       |
| 13  | الفرع الثاني: تعريف تكنولوجيا الاتصال                |
| 14  | المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا الاتصال               |
| 16  | المطلب الثالث: وسائل تكنولوجيا الاتصال               |
| 22  | المبحث الثالث: الشبكات                               |
| 23  | المطلب الأول: شبكات الاتصال الالكترونية داخل المنظمة |
| 24  | المطلب الثاني: شبكات الاتصال خارج المنظمة            |
| 26  | المطلب الثالث: ماهية شبكة الانترنت                   |
| 30  | خلاصة.   |
| <b>الفصل الثاني: مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية</b> |  |
| 32  | تمهيد.   |
| 33  | المبحث الأول: مفاهيم الأداء البشري                   |
| 33  | المطلب الأول: ماهية الأداء                           |
| 33  | الفرع الأول: تعريف الأداء                            |
| 34  | الفرع الثاني: مكونات الأداء                          |
| 35  | المطلب الثاني: مصادر الأداء                          |
| 37  | المطلب الثالث: ماهية الأداء البشري                   |
| 37  | الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري                     |
| 38  | الفرع الثاني: عناصر الأداء البشري                    |
| 38  | الفرع الثالث: محددات الأداء البشري                   |
| 41  | المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء البشري           |
| 41  | المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البشري              |
| 41  | الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء البشري               |
| 42  | الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري                    |
| 43  | الفرع الثالث: فوائد الأداء البشري                    |
| 44  | الفرع الرابع: أهداف الأداء البشري                    |

|  |  |
|--|--|
| 47   | المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء البشري                             |
| 49   | المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء البشري                          |
| 49   | الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء  |
| 52   | الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء   |
| 63   | المبحث الثالث: أهمية تكنولوجيا الاتصال في أداء الموارد البشرية         |
| 63   | المطلب الأول: مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تنمية القدرات                |
| 64   | المطلب الثاني: دور تكنولوجيا الاتصال في تعزيز الحوافز                  |
| 65   | المطلب الثالث: انعكاس تكنولوجيا الاتصال على مستوى أداء الموارد البشرية |
| 67   | خلاصة.   |
| <b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -باتنة-</b> |  |
| <b>~ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات~.</b>               |  |
| 69   | تمهيد.   |
| 70   | المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -باتنة-        |
| 70   | المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية                  |
| 70   | الفرع الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية                      |
| 70   | الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية                        |
| 72   | المطلب الثاني: أهداف وأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية               |
| 72   | الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية                        |
| 73   | الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية                        |
| 73   | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك.                                  |
| 73   | الفرع الأول: رسم الهيكل التنظيمي                                       |
| 75   | الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي                                      |
| 76   | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان                              |
| 76   | المطلب الأول: الاطار المنهجي للبحث                                     |
| 76   | الفرع الأول: منهجية البحث  |
| 78   | الفرع الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات           |
| 79   | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث                                    |
| 79   | الفرع الأول: صدق أداة البحث  |
| 79   | الفرع الثاني: ثبات أداة البحث  |
| 80   | المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات                                     |

|     |   |
|-----|---|
| 80  | الفرع الأول: خصائص مبحثين الدراسة                           |
| 85  | الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة |
| 92  | الفرع الثالث: اختبار فرضيات البحث                           |
| 95  | خلاصة.  |
| 97  | خاتمة (النتائج و التوصيات).                                 |
| 101 | قائمة المراجع.  |
| 107 | قائمة الأشكال الجداول.                                      |
| 110 | قائمة الملاحق.  |
| 119 | قائمة المحتويات   |