



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي



تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين

أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام

والاتصال - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

معزوز فتح الله

إعداد الطالبين:

• قليب اسمهان

• عباس نصيرة

لجنة المناقشة:

الأستاذ: زهرة مصطفى.....رئيسا

الأستاذ: معزوز فتح الله.....مقررا

الأستاذ: فلايليا رضوان.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

ففي نهاية هذا الجهد، وبداية هذه الصفحات أشكر  
صاحب الفضل الأول والأخير الهادي إلى سواء السبيل.... الله  
عز وجل....

وأتوجه بأرقى عبارات الامتنان والتقدير للفاضل  
"الأستاذ معزوز فتح الله" على توجيهاته ونصائحه القيمة التي  
رافقت كل مراحل إنجاز هذا البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى السادة  
أعضاء اللجنة أساتذتي الكرام رموز البحث ومنازل العلم أدامهم  
الله ذخراً ونفعاً للجزائر والجامعة الجزائرية..

والى كل موظفي مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال

تيسميسيلت وعلى رأسهم السيد باني فتحي

والى كل معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

و في الأخير أتمنى أن يليق عملنا هذا القبول

والإعجاب وأن يستفيد منه الآخرون



# إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه،

إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام .

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية التي حملتني وهنأ علي ومن  
جنينا وسقنتني لبن التوحيد مع الأخلاق رضيعا وعلمتني صغيرا ورافقتني  
بدائها كبيرا.

إلى أبيي الفاضل الشامخ المكارم والراسخ الفضائل، الحريص علي،  
رءوف بي رحيم، سدي المتين وأنيسي المعين.

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة إلى كل من أحببت ومن أحبني  
إلى عمي محمد وزوجته، وجميع أبنائه،

إلى خالتي "خيرة" وأبنائها، وخالتي "محمد" وأبنائه،

إلى جدتي "رقية" شفاها الله

إلى كتكوتنا الصغير ابن أخي "محمد إباد"

وإلى جميع الأصدقاء والصديقات والزلاء والزميلات دون استثناء

إلى رفيقة دربي في الدراسة "غليب اسمهان"، و"زهية"، "كهيبة"،

سارة"، فاطيمة"، "مليكة"

إلى كل من شدّ أزرعي، وذلّلوا لي الصعاب، وأزالوا

عن دربي العقبات، وهوّنوا عليّ المصائب

إلى من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور خاصة

الصديقة الغالية "نصاح حورية"

نصيرة ...



# إهداء



أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى من تجرعت الكأس فارغاً ليسقياني قطرة الحب والحنان، إلى من  
كنت أنا ملهما لي عندما لي لحظة السعادة

إلى من كَلَّمَا الله بالصبر والوقار، إلى من علمان العطاء بدون انتظار إلى  
من أحمل اسمهما

بكل افتخار إلى من قدما لي الحب والحنان بكل معاينة، إلى من كان  
دعائهما سر نجاحي و بلسم جراحي إلى بسمة حياتي

إلى والداي العبيبان إلى القلب الكبير أبي و النابض أمي ثم أمي ثم أمي.  
و إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى ريا حين حياتي أخواتي  
سعاد، ميمي، أية.

، ولم أرتوي من حنانهما إلى إخوتي كادي، يحيى.  
وإلى عائلة مداح وزوجي "أحمد".

إلى عمي جيلالي وزوجته نصيرة وأولاده رانيا، عاصم، عيسى وكما أتمنى  
إلى حمزة النجاح في شهادة التعليم المتوسط.

إلى عائلة رحمان جلول وزوجته خيرة، وأبنائه.

وإلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات، إلى من سأفتقدهم

وأتمنى أن يفتقدوني، إلى من جعلهم الله

إخوتي وصديقاتي: "كهينة، حارة، مريم، نصيرة"

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

اسمهان ...

# قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	.....دورة حياة المؤسسة بناءً على نوع التكنولوجيا المستعملة.....	(01-01)
16	.....أنواع الاتصالات.....	(02-01)
17	.....رسم توضيحي لحلقات الاتصال، أو سلسلة العملية الاتصالية.....	(03-01)
46	.....هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.....	(01-02)
47	.....التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.....	(02-02)
48	.....التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.....	(03-02)
	.....الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	(01-03)
58	.....لولاية تيسمسيلت.....	
68	.....توزيع العينة حسب متغير الجنس.....	(02-03)
69	.....توزيع العينة حسب متغير السن.....	(03-03)
70	.....توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	(04-03)
71	.....توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	(05-03)

# قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم الجدول
68	توزيع العينة حسب متغير الجنس.....	(01-03)
69	توزيع العينة حسب متغير السن.....	(02-03)
70	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	(03-03)
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	(04-03)
72	أسلوب ليكارت الخماسي.....	(05-03)
73	إحصائيات الصدق والثبات.....	(06-03)
73	إحصائيات الصدق والثبات.....	(07-03)
73	إحصائيات الصدق والثبات.....	(08-03)
74	إحصائيات الصدق والثبات.....	(09-03)
74	معاملات الصدق والثبات.....	(10-03)
75	أسلوب ليكارت الخماسي.....	(11-03)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الأول.....	(12-03)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الثاني.....	(13-03)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الثالث.....	(14-03)
82	ترتيب محاور الاستبيان.....	(15-03)

## قائمة الملاحق:

استمارة الاستبيان	الملحق رقم (01)
مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم (02)
المرسوم التنفيذي 2017	الملحق رقم (03)
المرسوم التنفيذي 2016	الملحق رقم (04)

## الملخص:

تواجه تكنولوجيا الاتصال في الوقت الحالي مجموعة من المتغيرات والتي ترجع إلى عدة عوامل اجتماعية وبيئية واقتصادية، وكنتيجة لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري، بما يزيد فعاليتها ويرفع مستوى إنجازاتها، ويحسن أداءه من خلال السرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، وقد تناولت هذه الدراسة "دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين إدارة أداء الموارد البشرية"، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ثم استخدام استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت عينة حجمها 25 فرداً، حيث تم استخدام برنامج SPSS وبرنامج EXCEL في التحليل الإحصائي للبيانات.

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا، الاتصال، تكنولوجيا الاتصال، إدارة الموارد البشرية، الأداء.

## Résumé:

La technologie de la communication est actuellement confrontée à une gamme de variables, qui sont dues à plusieurs facteurs sociaux, environnementaux et économiques. À la suite de ces changements, les institutions s'intéressent davantage aux ressources humaines, augmentent leur efficacité et augmentent le niveau de leurs réalisations et améliorent leur performance en accélérant le travail et en économisant du temps et des efforts. L'étude a examiné le rôle des technologies de la communication dans l'amélioration de la gestion du rendement des ressources humaines, en clarifiant les relations entre les deux variables de recherche et en utilisant un questionnaire pour recueillir des données. Un échantillon de 25 personnes a été distribué. (SPSS) et (EXCEL) ont été utilisés dans l'analyse statistique des données.

**Mots-clés:** Technologie, Communication, Technologie des communications, Gestion des ressources humaines, Performance.

## Summary:

The communication technology currently faces a range of variables, which are due to several social, environmental and economic factors. As a result of these changes, the institutions have become more interested in the human resource, increasing their effectiveness and increasing the level of their achievements and improving their performance by speeding up work and saving time and effort. The study examined the role of communication technology in improving human resource performance management, clarifying the relationship between the two research variables, and using a questionnaire to collect data. A sample of 25 individuals was distributed. (SPSS) and (EXCEL) were used in the statistical analysis of data.

**Keywords:** Technology, Communication, Communication Technology, Human Resources Management, Performance.



## تحديد المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

-الأداء البشري: يشير مفهوم الأداء للمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة، وفي نفس الوقت، يعبر على مستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

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

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

-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 حواسبها عادة بكابلات، وهذا ما يسمح للمشاركين فيها بتقاسم التجهيزات والبرامج والبيانات المتوفرة.

-شبكة الانترنت: الانترنيت كلمة إنجليزية مختزلة لعبارة Interconnection of net work وهي تنجزاً إلى كلمتين: "Interconnection" وتعني الربط بين عنصرين أو شيئين و"net work" وتعني الشبكة.

-شبكة الانترنت: وتعني الشبكة الداخلية وهي ببساطة تطبيق لتقنيات التي توظفها الانترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة، أي أنها تستعملها الشركة أو الإدارة أو المؤسسة، وتكون معلوماتها سرية ومقتصرة على عمال المؤسسة فقط.

-الجدار الناري: هو نظامٌ يوفّر حمايةً للشبكة عبر ترشيح البيانات المرسلة والمستقبلة عبر الشبكة بناءً على قواعد حددها المستخدم. عمومًا، الهدف من الجدار الناري هو تقليل أو إزالة وجود الاتصالات الشبكية غير المرغوب فيها والسماح في الوقت نفسه للاتصالات «الشرعية» أن تُنقل بحريّة.

-البروتوكولات قد تم تأسيسها بواسطة اتفاقيات دولية للتأكد من إمكانية تواصل كل حاسب مع الآخر.

## قائمة المحتويات:

I	الإهداء.....
II	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	ملخص.....
V	قائمة المصطلحات المستخدمة في الدراسة.....
VI	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الملاحق.....
ب-ح	مقدمة.....

### الفصل الأول: تكنولوجيا الاتصال

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا.....
03	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها.....
05	المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا.....
07	المطلب الثالث: خصائص التكنولوجيا.....
08	المبحث الثاني: ماهية الاتصال.....
08	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه.....
11	المطلب الثاني: أنواع وعناصر الاتصال.....
19	المطلب الثالث: معوقات الاتصال وشبكاتة.....
22	المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا الاتصال.....
22	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال.....
24	المطلب الثاني: خصائص ووسائل تكنولوجيا الاتصال.....
27	المطلب الثالث: وظائف تكنولوجيا الاتصال.....
29	خلاصة.....

### الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

31	.....تمهيد
32	.....المبحث الأول: البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
32	.....المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
37	.....المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
38	.....المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
41	.....المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة أداء الموارد البشرية
41	.....المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
42	.....المطلب الثاني: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية
44	.....المطلب الثالث: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية
45	.....المبحث الثالث: متطلبات تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية
45	.....المطلب الأول: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية
49	.....المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية
50	.....المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاتصال
53	.....خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتيسمسيلت</b>
55	.....تمهيد
56	.....المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمديرية
56	.....المطلب الأول: نشأة وتطور المديرية وأهم مهامها
57	.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي L'ORGANIGRAM
62	.....المطلب الثالث: واقع وسائل الإعلام والاتصال الحديثة بالمديرية
66	.....المبحث الثاني: دراسة ميدانية
66	.....المطلب الأول: أداة جمع البيانات
67	.....المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة
68	.....المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية
84	.....خلاصة
86	.....خاتمة
90	.....قائمة المصادر والمراجع



ما يشهده العالم من تغيرات وتطورات سريعة ومختلفة في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية يعود إلى التقدم الهائل والحاصل في وسائل الاتصال والتكنولوجيا، وكل الابتكارات التقنية، حيث أن أوضاع هذا المحيط المتغير باستمرار يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية شديدة مما يجب على المؤسسات مواجهة هذه التحديات التنافسية ومواكبة مختلف التغيرات من خلال السعي وراء تحسين مكانتها الإنتاجية والتنافسية والاهتمام أيضاً بالعوامل المؤثرة والمساعدة على ذلك، ولعل ذلك أهمها الموارد البشرية والتي تلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير، لأن أي نجاح في المنظمة مرتبط بنجاح أفرادها وبكيفية استخدام كفاءتهم.

فالمراد البشرية بما تملكه من معارف وقدرات ومهارات هي من تمكن 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 تنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانات وسعيها إلى توفير وتوظيف العمالة الجيدة والمؤهلة والحرص على تدريبها وتطويرها وتنميتها، 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 دوراً مهماً وفعالاً في عملية التسيير وتنظيم العمل حيث تساهم الاتصالات في التعاون القائم بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي، يؤدي هذا الدور الذي يقوم به الاتصال إلى بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات التي تتحكم في الأعمال من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات، وبذلك يتمكن من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الفرد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية.

لم تعد وظيفة الاتصال فقط لتأمين المعلومات داخل المؤسسة وبين الأفراد فقط بل اتسعت لتشمل المحيط الخارجي كل هذه العوامل تلعب دوراً أساسياً في تطوير حاجات الإدارة نحو تكنولوجيا الاتصال وإعادة النظر في أسلوب الاتصال والوسائل المستهدفة له، بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها، وعليه تعمل المؤسسة على تحسين الاتصال الداخلي والخارجي بالاعتماد على الأساليب الحديثة لتكنولوجيا الاتصال، حيث أن تحسين الاتصال الداخلي والخارجي يعد سمة بارزة للمؤسسات الناجحة، ومن أبرز هذه التقنيات الشبكات المعلوماتية (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت)، وتكنولوجيا الأقمار الصناعية، والألياف



البصرية وتقنية الفاكس والهواتف النقالة والحواسيب، بالإضافة إلى استخدام الإعلام الآلي، إلى غير ذلك من تقنيات الاتصال الحديثة، التي يسعى أفراد المنظمة إلى الاستفادة منها في ممارسة مختلف المهام والوظائف التي يقومون بها.

على ضوء ما سبق ونظرا لما تلعبه التقنيات والوسائل الحديثة للاتصال من دور بارز في المؤسسة ولما لها من تأثير واضح على سرعة الأداء وتنظيمه بما في ذلك إدارة أداء الموارد البشرية، ومن هنا لا بد من تدريب المورد البشري وتنميته بشكل مستمر، للرفع من كفاءته ودفعه إلى التطوير وإكسابه مهارات لتحسين أدائه، ارتأينا طرح إشكالية البحث كما يلي:

### ما مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية داخل المديرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال الجوهرى، تقتضى أولا الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

أ - ما هو أثر استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال على نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المديرية؟

ب - هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية؟

ج - هل تؤثر تكنولوجيا الاتصال المتوفرة لدى المديرية على إدارة الموارد البشرية؟

### 1. فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

أ - هناك أثر إيجابي عند استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال على نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المديرية.

ب - تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية.

ج - تؤثر تكنولوجيا الاتصال المتوفرة لدى المديرية على إدارة الموارد البشرية.

### 2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائياً، بل كان نتيجة لعدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:

–التعرف على الدور المتميز الذي أصبحت تلعبه كل من تكنولوجيا الاتصال وإدارة الموارد البشرية في بناء اقتصاد المعرفة.

–عدم قدرة المؤسسات على العيش بمعزل عن التطورات الحاصلة في ميادين تأثيرات تكنولوجيا الاتصال على المورد البشري لديها باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة.

–بروز متغيرات بيئية وعالمية تُجبر المؤسسة على إعادة النظر في كيفية تنظيمها عن طريق قيامها بالتغيير المستمر لأساليبها في الإدارة والقيادة والتنظيم.

–نقص مثل هذه الدراسات خاصةً على مستوى أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

–إثراء مكتبة المعهد بمواضيع محيئة، وهي مواضع تخص إدارة الموارد البشرية.

### 3. أهداف البحث:

–التعرف على مدى تبني التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في المديرية محل الدراسة.

–يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساهم في الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة وتطوير اتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الوسائل الحديثة للاتصال وتحسين أدائها وكفاءتهم في المديرية محل الدراسة.

### 4. أهمية البحث:

تكمُن أهمية هذا البحث من حيث:

–التغيرات والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في يومنا، والتي تفرض على المؤسسات بصفة عامة على ضرورة استخدام هذه التكنولوجيات، لإكسابها مهارات ومعارف تساعد على تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية.

–تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقَت اهتماماً كبيراً في ميادين التسيير والإدارة، والتي لا تزال مجالاً واسعاً للبحث والدراسة.

معرفة أهمية الاتصال إذ تعد الأداة الرئيسية لسير المعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وبالتالي معرفة أهمية تكنولوجيات الاتصال ودورها الكبير الذي تلعبه في تحسين وتطوير إدارتها وخاصة إدارة الموارد البشرية.

## 5. صعوبات الدراسة:

إن أي جهد إنساني عموماً –والبحث العلمي خصوصاً– لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث. أما أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا فهي على النحو التالي:

صعوبة تناول الموضوع، خاصة وأنه يتناول عنصرين أساسيين في وقتنا الحالي هما إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الاتصال.

صعوبة بعض المصطلحات وغموضها، خاصة بالجانب المتعلق بتكنولوجيا الاتصال.  
نقص المراجع التي تتناول تكنولوجيا الاتصال.

## 6. منهج الدراسة:

على الباحث اتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن غموضها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم. ونظراً لكون الدراسة تمت عن طريق استمارة الأسئلة (الاستبيان) والهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات البحث، بالتالي ونتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج البحث. حيث تم استخدام نظام Spss لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة مستهدفة.

## 7. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود النظرية: إن دراستنا في الجانب النظري اقتصرنا على التحليل الجزئي وليس الكلي، فقد عملنا على دراسة مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين إدارة أداء الموارد البشرية أي أن الدراسة كانت على مستوى المديرية وليس على مستوى الدولة.

الحدود المكانية: إن الدراسة في الجانب التطبيقي اقتصر على المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال -تيسمسيلت-

الحدود الزمنية: حددت فترة الدراسة بالدراسة التطبيقية الممتد من 2017/03/01 إلى غاية 2017/04/26.

## 8. الدراسات السابقة:

أ. الدراسة الأولى (2005-2006): وهي دراسة بعنوان "أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML" 2005/2004 م ل: "مراد رايس" جامعة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول الآثار التي أحدثتها تكنولوجية المعلومات في جانب من أهم جوانب الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية، وبهذا تمحورت إشكالية هذا الموضوع حول التساؤل التالي: ما هي أهم الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجية المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية وبالتحديد بمديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط (سوناطراك)؟ حيث أن هذه الدراسة توصلت إلى العديد من النتائج أهمها:

✓ أن تكنولوجية المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بـ:

- السرعة: فالأعمال التي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها أصبحت اليوم تؤدي في وقت قصير جدا.
- الدقة في الأداء: فبفضل تكنولوجية المعلومات أصبح اليوم نسبة الخطأ في تأدية الأعمال قليلة جدا.
- تقليص التكاليف: وهذا نتيجة للعاملين السابقين، فالسرعة تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يسمح باتخاذ القرارات والإجراءات الإستعجالية السليمة قبل فوات الأوان، أما الدقة فتسمح بتفادي التكاليف المترتبة عن كثرة الأخطاء.

ب. الدراسة الثانية (2007-2008م): وهي دراسة بعنوان "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق

(GRTG)، ل: "حورية بولعويديات"، جامعة قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، فرع الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المعروفة اختصاراً بسونلغاز SONALGAZ، من أكثر المؤسسات الجزائرية التي أدركت أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة وانعكاساتها على الاتصال والمؤسسة، لكن تبني المؤسسة للتكنولوجيات الاتصالية الحديثة لا تعكس بالضرورة تبني الأفراد لها، حيث تمحورت الإشكالية العامة لهذا البحث في: ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة سونلغاز؟

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز قد ساهمت في تحسين الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي.

وقد حسنت الإنتاجية وأيضاً ساهمت في تحسين محيط العمل والأداء.

ت. الدراسة الثالثة (2010/2009): وهي دراسة بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك المغربي للتجارة الدولية (BMCI)"، ل: "باباه ولد سيدن"، جامعة تلمسان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية. يمكن اعتبار العنصر البشري عنصر استراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة، ومع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير أساليب ومفاهيم الإدارة وزيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وتعطي الأولوية الكبرى لجانب دور الأفراد في استراتيجياتها التنموية والمستقبلية "فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية ومحورية لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة"، حيث صيغت إشكاليته كما يلي: ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

حيث توصل هذا الباحث إلى أن كلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم تكن لديها موارد



بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتهما بشكل جيد، فالاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، وللتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع والتجديد، والتفنن في أفضل النتائج.

## 9. خطة البحث:

لقد قمنا في بحثنا هذا بالإجابة على إشكالية مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية داخل المديرية واختبار الفرضيات التي تم طرحها من خلال ثلاثة فصول تناولنا فيها ما يلي:

**الفصل الأول:** خصصنا هذا الفصل للإطار العام لتكنولوجيا الاتصال، حيث تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بكل من الاتصال والتكنولوجيا وتكنولوجيا الاتصال بحد ذاتها، وقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف المصطلحات.

**الفصل الثاني:** تطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ثم قمنا بدراسة أداء إدارة الموارد البشرية، ثم تطرقنا كذلك إلى دور تكنولوجيا الاتصال في هذه الإدارة.

**الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لدراسة حالة تكنولوجيا الاتصال ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتيسميسلت، حيث تناولنا من خلاله: التعريف بالمديرية محل الدراسة عن طريق تبيان نشأة المديرية والمهام التي سطرت من أجل قيامها وهيكلها التنظيمي مع شرح أهم المصالح بها، وكذلك التعرف على واقع وسائل تكنولوجيا الاتصال بالمديرية، كما قمنا بدراسة ميدانية عن طريق استمارة استبيان وزعناها على مستوى المديرية لمعرفة صحة الفرضيات المقترحة.

تمهيد:

إن العالم اليوم بسبب تكنولوجيا الاتصال يعيش مراحل جديدة من مراحل تطوره الاتصالي، وهذه المرحلة بدأت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي ومازالت مستمرة حتى الآن، وتتميز بسمة أساسية وهي المزج بين أكثر من وسيلة تكنولوجية اتصالية، لتحقيق الهدف النهائي وهو توصيل الرسالة الاتصالية.

وبالتالي فإن الاتصال يعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور المختلفة، ويحدث الاتصال لجميع الأفراد في كل الأوقات. وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً عن ذي قبل، وحين لا نمارس الاتصال بشكل شخصي ونكون في حاجة إلى الاقتراب من المعلومات، فالمسافات الطويلة التي تفصل بين الشعوب، وحاجة الإنسان إلى تسجيل أعداد لا حصر لها من الأفكار، كل هذه العوامل تلعب دوراً أساسياً في تطوير حاجتنا نحو تكنولوجيا الاتصال، فالتكنولوجيا تسمح بتزويدنا بالعديد من المعارف الإنسانية من خلال إمكانيات غير محدودة في التعامل مع المعلومات، وتوظيف إمكانيات التكنولوجيا لخدمة البشر باعتبارهم منتجين ومستهلكين لهذه التكنولوجيا، وباعتبارها جزءاً لا غنى عنه في تسيير الحياة اليومية، حيث تستخدم الاتصال في كل أبعاد الحياة الاجتماعية، وعلى جميع المستويات.

وكل هذه النقاط وما يرتبط بها، سنتطرق إليها في مباحث هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال.

المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال.

## المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

أصبح الحديث عن ميدان التكنولوجيا ومستجداتها أحد المحاور الأساسية للنقاش داخل المؤسسات وداخل المجتمعات العلمية والتقنية والاقتصادية في وقتنا الحالي، بل إن المنافسة قائمة بين الدول في مدى تحكمها في هذا الميدان ففوة الأمم تقاس اليوم بقوتها التكنولوجية.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها.

## أولاً: مفهوم.

تعد كلمة التكنولوجيا (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمفردات للتقنية (Technique) في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة علم التشغيل الصناعي<sup>(1)</sup>.

كما يحدد الدكتور (زاهر أحمد) مصطلح التكنولوجيا في ثلاث مفاهيم أساسية:

1. التكنولوجيا كعملية: وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة.

2. التكنولوجيا كمنتج: محصلة تطبيق الأساليب العملية يكون في المساعدة في إنتاج الآلات والخامات، فالفيلم كمادة خام وآلة العرض نفسها هما نتاج للتطبيق التكنولوجي للمفاهيم والأساليب العلمية.

3. التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية الإنتاج وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج وأوضح مثال ذلك هو الحاسب الآلي، فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها<sup>(2)</sup>.

ويعرف المعجم (webster) التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص232-234.

<sup>2</sup> حميد يوسف، براهيمة نصيرة، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 17/ ديسمبر 2014م، ص261.

ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته فهي أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود<sup>(1)</sup>.

ومن المهتمين بنظرية المنظمة (Hodge et Antony, 1989) اللذان عرّفا التكنولوجيا بأنها: "الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فناً لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع".

لذا يشار للتكنولوجيا تبعاً لتعريف (Daft, 2004) بأنها: "العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، المعلومات، والأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات)".  
وتعرف أيضاً بأنها: "تطبيق المعارف العلمية والتقنية المحصل عليها، استعمال التقنيات، المعدات والأساليب اللازمة في تصميم، وتطوير، تصنيع المنتجات والخدمات وفي عمليات التسيير واتخاذ القرارات المناسبة<sup>(2)</sup>".

ويعرفها (جاك موران J.Morin) على أنها: "فن تنفيذ، في إطار داخلي ومن أجل هدف معين، كل العلوم والتقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج، تصنيعه وفي طرق التسيير وأنظمة المعلومات"<sup>(3)</sup>.

ثانياً: مرت التكنولوجيا كغيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل أهمها<sup>(4)</sup>:

1. مرحلة الصناعة اليدوية.
2. مرحلة الآلية أو المكنة.
3. مرحلة الإنتاج الواسع.
4. مرحلة التحكم الآلي.
5. مرحلة التحكم الذاتي.

<sup>1</sup> نقلاً عن: نَجْد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، ط1، 2009م، ص13.

<sup>2</sup> نقلاً عن: ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص، ص 232، 234.

<sup>3</sup> نقلاً عن: حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، د.ط، 2004م، ص164.

<sup>4</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداهيل تقنيات تطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م، ص20.

والشيء الملاحظ في أيامنا هذه أن جميع مراحل التكنولوجيا أعلاه هي مستخدمة وفي مختلف المجتمعات الإنسانية وفي مختلف مجالات الحياة أيضاً، رغم التطورات التي طرأت على المراحل الأولى من التطور، كما أن استخدام الحاسب والتقنيات الحديثة أدى إلى تأثير كبير في عمل المؤسسات المعاصرة.

المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا.

تنقسم إلى ثلاثة أنواع<sup>(1)</sup>:

1. **تكنولوجيا المفتاح (دقيقة):** وهي تلك التكنولوجيا التي تعتمد على دراسات جديدة متقدمة جداً وكذا تقنيات غاية في الدقة، كما أنها تعتمد على أشخاص ذو تكوين عالي وأموال كبيرة ولذلك فهي تعتبر كركيزة أساسية في بناء مكانة تنافسية جيدة لأي مؤسسة كانت.

2. **التكنولوجيا المبتكرة:** وتسمى أيضاً بالتكنولوجيا الفتية والتي تكون حديثة النشأة أو قيد التجربة وهي الأخرى تعتمد على تقنيات ومعلومات عالية وحديثة النشأة (اختراعات حديثة)، وهذا النوع من التكنولوجيا يحدد مستقبل المؤسسة.

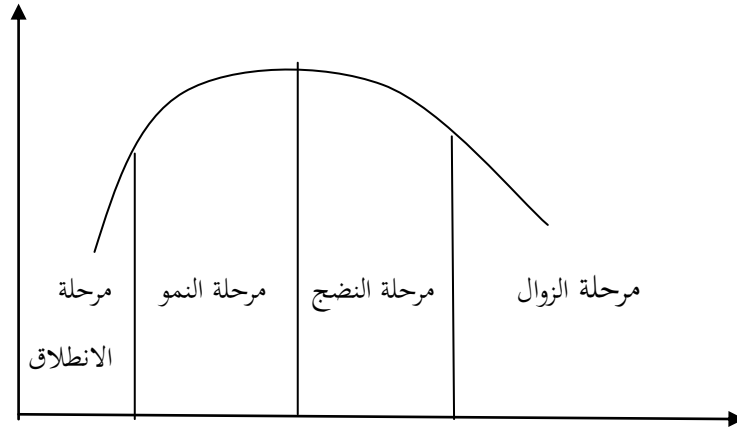
3. **تكنولوجيا الأساس:** وهي التكنولوجيا العادية والتي لا يمكن بدونها أن تكون صناعة، وهي تعتمد على معلومات وتقنيات أساسية وليست حديثة لذلك فهذا النوع من التكنولوجيا له علاقة باستمرارية المؤسسة. فالتكنولوجيا الفتية تمثل مرحلة انطلاق التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة فهي قيد التجربة في حين يتم تطويرها بالاعتماد على القدرة التكنولوجية للمؤسسة لتصير في مرحلة النمو فتصبح تكنولوجيا دقيقة، ثم تمر بمرحلة النضج تسمى بتكنولوجيا الأساس لتعطي بذلك انطلاق تكنولوجيا مبتكرة أخرى مستعملة في مرحلة الانطلاق.

حيث أن كل نوع من الأنواع التكنولوجية يصلح لمرحلة من مراحل المؤسسة كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مزيان سهيلة، أهمية البقطة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة (دراسة حالة موبليس)، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008م، ص 8-9.



الشكل رقم (01-01): دورة حياة المؤسسة بناءً على نوع التكنولوجيا المستعملة



المصدر: مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة (دراسة حالة موبيليس)، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2008م، ص 9.

وكذلك يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ على أساس درجة التحكم: نجد فيها:

✓ التكنولوجيا الأساسية.

✓ تكنولوجيا التمايز.

ب على أساس موضوعها: ونجد فيها:

✓ تكنولوجيا المنتج.

✓ تكنولوجيا أسلوب الإنتاج.

✓ تكنولوجيا التسيير.

✓ تكنولوجيا التصميم.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

<sup>1</sup> لمن علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004م، ص، ص، 9، 10.

ت على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال)، وفقا لذلك تنقسم إلى:

✓ تكنولوجيا وليدة.

✓ تكنولوجيا في مرحلة النمو.

✓ تكنولوجيا في مرحلة النضج.

ث على أساس محل استخدامها: ونجد فيها:

✓ تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة.

✓ تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة<sup>(1)</sup>.

المطلب الثالث: خصائص التكنولوجيا.

تتمثل مختلف خصائص التكنولوجيا فيما يلي<sup>(2)</sup>:

1. التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته.
2. التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
3. التكنولوجيا عملية تمس حياة الإنسان.
4. التكنولوجيا تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات.
5. التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
6. التكنولوجيا هادفة أي تهدف للوصول إلى حل المشكلات.
7. التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

<sup>1</sup> المين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> نصيرة بوجمعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 1992م، ص18.

## المبحث الثاني: ماهية الاتصال

تعتبر كلمة الاتصال من الكلمات الشائعة الاستخدام في حياتنا الخاصة والعامة، حيث أنه يمثل عصب الحياة في المنظمات، والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة. ويرتبط بقاء هذه المنظمات أساساً على قدرتها على الاتصال والتواصل بمجماهيرها الذين يجدون في خدمات هذه المؤسسات ملاذاً آمناً ووعوناً أكيداً بعيداً عن حالات الاستنزاف والهدر التي تنتج عن سلوك بعض منظمات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه.

### أولاً: المفهوم

كلمة اتصال مشتقة-لغويًا- من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر، ويعني أيضاً أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر، وعلى ذلك فالتوصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى فردين شيء واحد من الفكر أو الإحساس، وأن تكون هناك لغة مشتركة بينهما. ويعود لفظ الاتصال إلى الجذر "وصل"، ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء، يصله وصلاً... أنهاء وأبلغه إياه، وصل الشيء بالشيء ربطه، وعليه فهناك ربط، ولأم وضم، وجمع.

وإن الأصل في كلمة اتصال Communication، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل Commucate بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة، ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis، ومعناها Common، بمعنى عام أو مشترك.

ويشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى: "عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية.

ولقد عرفه الباحث (وارن Warren) بأنه: "نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، دون النقل الفعلي لمادة ما، أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن وبالعكس، أو بين فرد وآخر"<sup>(1)</sup>.

وبعد أن لاحظ (مارشال ديموك وزملائه) في كتابهم عن "الإدارة العامة" أن الاتصال عامل يسود حياة المؤسسات الكبيرة المعقدة، وأنه إحدى الوظائف الرئيسية في القيادة، فإنهم يقررون أنه يعني:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> نقلاً عن: عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2011م، ص11-12.

<sup>2</sup> نقلاً عن: حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، لبنان، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، د.ط، 2010م، ص449.

"إعطاء وتلقي الإشارات التي تسير إلى أعلى وإلى أسفل البناء التنظيمي، وإلى الخلف والأمام خلاله، فالإشارات التي تسير إلى أسفل الدائرة يصطلح على تسميتها بالتعليمات والتي ترتفع إلى أعلى تسمى نصيحة"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف (براون Brown) أن الاتصال هو عملية نقل الأفكار والآراء من شخص إلى آخر أو داخل نفس الشخص بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الاتصال.

ويعرف (Bellow) الاتصال بأنه عملية تتضمن تبادل الكلمات، الخطابات، الرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من أجل إيجاد فهم مشترك بينهم.

إن من التعاريف السابقة تشير إلى أن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب أن تقوم عليه عملية الاتصال منها:

- يتناول الاتصال الأفكار والمعلومات والبيانات التي يراد نقلها.

- وجود مرسل إليه يتفهم ما يقصده المرسل.

- استخدام بعض من الوسائل المتاحة للاتصال.

- يجب أن تؤثر عملية الاتصال على سلوك المرسل إليه أو على الأقل تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: الأهمية

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد، جماعة، أو منظمة حيث يعد الاتصال الوسيلة الأساسية يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته إلى الآخرين، وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة الآخرين في نقل آرائهم وخبراتهم إلى الفرد، ولولا الاتصال بين الشعوب بعضها ببعض لما أمكن نقل أفكار، مبتكرات، وخبرات شعب معين إلى شعب آخر، ولولا الاتصال الإنساني بين الأجيال لما تمكن الجيل الماضي من نقل تقاليده، معتقداته، وثقافته إلى الجيل الحاضر، فالإتصال على هذا النحو يعتبر حجر الزاوية في بنية المجتمع الإنساني، حيث لا يمكن أن تتم الأعمال اليومية في مجالات الحياة المختلفة كالزراعة، الصناعة، التجارة، التعليم، الإدارة، والخدمة الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 449.

<sup>2</sup> نقلاً عن: علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2011م، ص، ص، 348/346.

<sup>3</sup> عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

بدون الاتصال بين فرد وآخر، أو بين جماعة وأخرى، أو مجتمع وآخر. بل أصبحت معايير رفاهية الشعوب يحكمها ويحدد مستواها ما تملكه الشعوب من معلومات، وزيادة على ذلك فقد فرض علم الاتصال نفسه على المناهج التعليمية بكل مستوياتها، مستثمرة العلوم المختلفة والتخصصات لكي يحتويه مناهجه، نظرياته، ومفاهيمه.

ويمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المراسل، ومن جهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر الأول تتمثل أهمية الاتصال في:

1. الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى جمهور المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.
2. التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات، والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكاناتهم العلمية، وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.
3. الترفيه: وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
4. الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين<sup>(1)</sup>.

وكذلك تتضح أهمية الاتصال بالنسبة للمديرين فيما يلي:

1. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من وقت المديرين، وبالتالي لا بد من ضرورة رفع كفاءتهم في هذه العملية.
2. إن القدرة على الإنجاز تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يسعى إلى تحقيقها المدير في نطاق عمله.
3. تعتبر الاتصالات وسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعية وبالتالي تضافر الجهود الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.
4. إن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الأفراد وبالتالي تغيير استراتيجيات أعمال المنظمة.
5. تستخدم كوسيلة للتأثير على سلوك الأفراد والضغط عليهم باستخدام السلطة الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 18-19.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص348.

### ثالثاً: الأهداف

وأهداف عملية الاتصال تكمن فيما يلي:

1. نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
2. توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
3. نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.
4. التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
5. تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
6. إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.
7. رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف<sup>(1)</sup>.

المطلب الثاني: أنواع وعناصر الاتصال

أولاً: أنواع الاتصال

بعد أن استعرضنا مفهوم الاتصال وآلياته، نجد من الضروري تسليط الضوء على أنواع الاتصال حيث يعتبر نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة همزة وصل بين إداراتها المختلفة والسلطة المركزية، ويمكن تقسيم الاتصال إلى ما يلي<sup>(2)</sup>:

أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات إلى الاتصالات الشفوية، الاتصالات المكتوبة (التحريرية)، الاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008م، ص269.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، 2009م، ص88.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما سنتطرق إلى الاتصالات الإلكترونية باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصال هي: الاتصال المكتوب والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً.

**1 -الاتصالات الشفوية:** ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والأطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة. ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ -المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب -**المناقشات:** على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات...الخ.

ت -الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات.

**2 -الاتصالات المكتوبة (التحريرية):** ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال من<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 89-92.

المدير. فقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعد وسيلة ضعيفة وليست فعالة.

**3 -الاتصالات الإلكترونية:** أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات.

**4 -الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد):** يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة. ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، وقد سميت هذه الاتصالات غير اللفظية باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تُفهم من قبل المستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مُرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

**5 -الاتصالات البصرية:** ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور والمستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجهود المستهدفة قد يفوق بكثير التأثير الذي تُحدثه وسائل الاتصال الأخرى<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 92-100.



ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاته

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحو التالي:

**1 -الاتصالات الصاعدة:** هي الاتصالات التي تصدر عن العمال المنفذين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والإطارات داخل المنظمة، في هذا النوع من الاتصالات يقوم أفراد المستويات الدنيا بإرسال البيانات ومعلومات إلى رؤسائهم بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات و الشكاوي و التقارير العامة و الطلبات، لهذا فإن حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات و فعالية قنواتها، كما توضح مدى التجارب مع توجيهات الرؤساء، فتوفر بذلك التغذية العكسية اللازمة الواردة من الأعلى<sup>(1)</sup>.

**2 -الاتصالات النازلة:** وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً وتكون صادرة عن المسؤولين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلم الإداري للتنظيم تهدف الاتصال النازلة خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات والإرشادات<sup>(2)</sup>.

**3 - الاتصالات الأفقية:** يعتبر الاتصال الأفقي أساسي لفعالية العملية الاتصالية، فهو يتم عبر الإدارات والمراكز الوظيفية أي بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري<sup>(3)</sup>.

ثالثاً: الاتصالات غير الرسمية

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

**1 -الاتصالات العنقودية:** وتعد الأكثر شيوعاً واستخداماً، وتأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات.

**2 -الإدارة بالتجوال:** ويعدّ هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلا أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.ط، 1992م، ص 147.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 1992م، ص 37.

<sup>3</sup> حورية بولعبيدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز GRTG)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم والإعلام والاتصال، قسنطينة، 2008م، ص 49.

<sup>4</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 105/100.

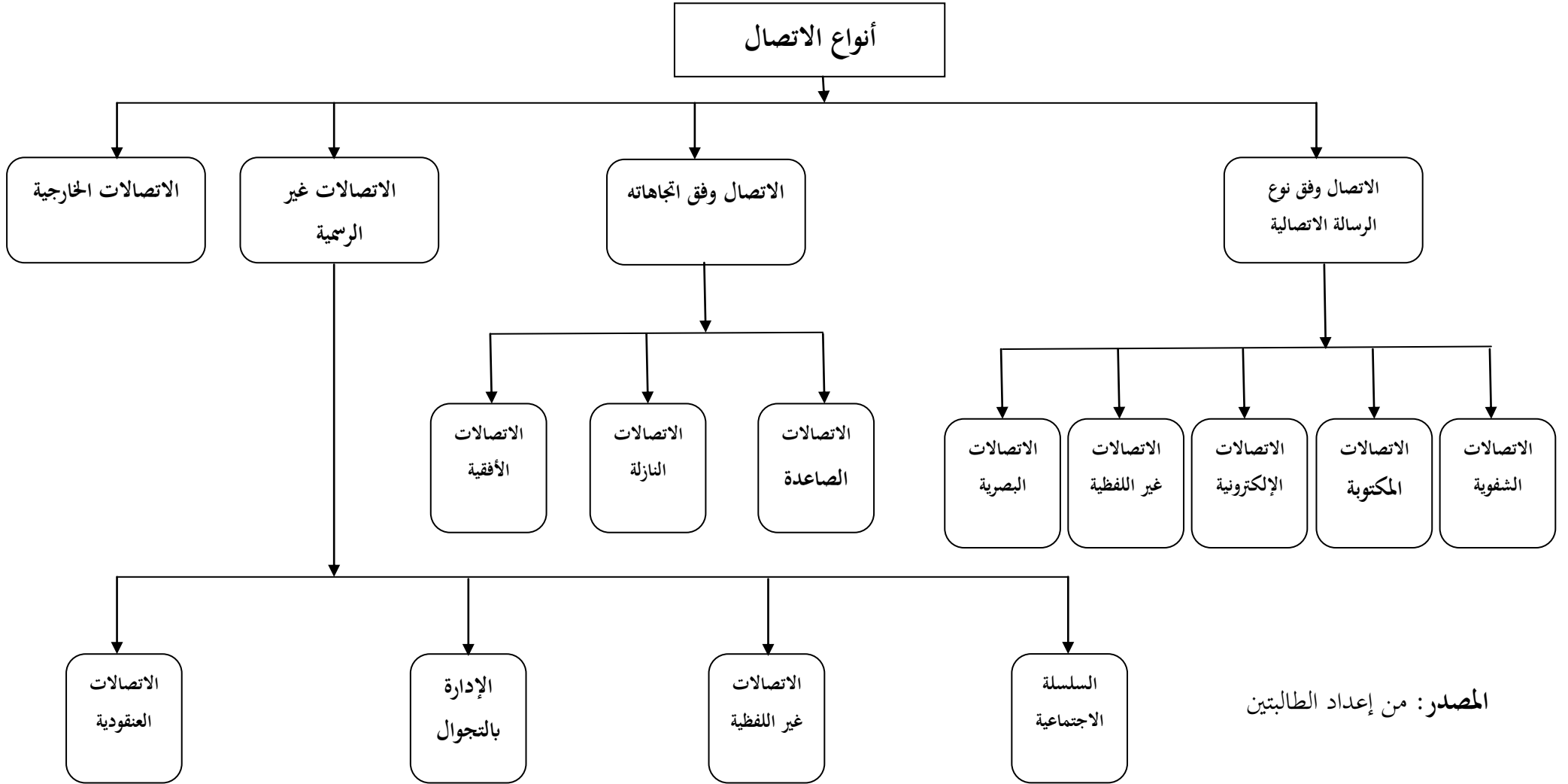
3 -الاتصالات غير اللفظية: وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفاً.

4 -السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً.  
رابعاً: الاتصالات الخارجية:

تتمثل في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول، والموردين والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية وغيرها. فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جداً، أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 108-111.

الشكل رقم (01-02): أنواع الاتصالات



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: عناصر الاتصال

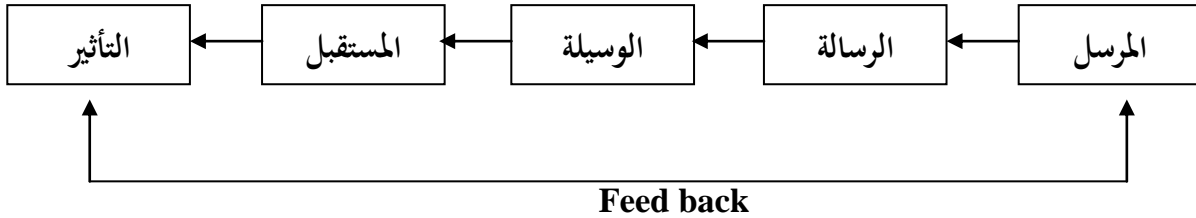
تتكون عملية الاتصال من خمس حلقات مترابطة، متكاملة ومتداخلة، ولا يتم الاتصال إذا ما أغفلنا أي حلقة منها.

وقد اقترح (هارولد لاسويل Harold Lasswel) وصفا للسلوك الاتصالي أو العملية الاتصالية بالإجابة على خمسة أسئلة أساسية هي<sup>(1)</sup>:

"من يقول؟ ماذا؟ كيف؟ ولمن؟ وبأي تأثير؟"

How Say? What to whom? How? With? What effect?

الشكل رقم (01-03): رسم توضيحي لحلقات الاتصال، أو سلسلة العملية الاتصالية



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط4، 2009م، ص154.

1. المرسل **Sender**: وهو الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، هذه الرموز تشكل الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين، فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكره تعبيرا صحيحا ودقيقا وواضحا يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح. أما إذا عجز عن صياغة أفكاره في رموز واضحة انحارت عملية الاتصال. حيث أن المرسل في عملية الاتصال قد يكون فردا أو منظمة وهو منشئ الرسالة الاتصالية.

وقد يكون مصدر الرسالة هو نفسه القائم بالاتصال أو المرسل وفي هذه الحالة فإن الخطأ المحتمل في التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تنقل المعنى بوضوح ولكن المشكلة تتضاعف حينما لا يكون المصدر هو الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال تكون<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> محمد معوض، عبد السلام إمام، التسويق والاتصال، مصر، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط1، 2011م، ص، ص، 242-243.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط4، 2009م، ص154.

مهارات المرسل الذي يتولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى الحد الذي يضيء على الرسالة وضوحاً أكثر أو قدرة أكبر على الإقناع.

2. الرسالة **Message**: يخضع اختيار الرموز التي تشكل الرسالة لقواعد فنية ودلالية ونفسية لكي يتحقق لهذه الرسالة أقصى قدر من الفاعلية والتأثير إذا صادفت ظروف ملائمة عند المستقبل وتعتمد على الدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل وهذه قد تكون مكتوبة أو منطوقة أو صور أو موسيقى أو فنون تشكيلية... الخ.

3. الوسيلة أو القناة (**Channel**): وهي الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة من مصدر الاتصال إلى الجمهور المستهدف في الوقت المناسب وبالفاعلية المطلوبة.

وتختلف الوسيلة باختلاف نوع الرسالة فمنها ما هو شفهي أو سمعي، ومنها ما مرئي، واختيارها يتوقف على نوع الاتصال<sup>(1)</sup>.

4. المستقبل **Receiver**: وهو الشخص أو الأشخاص الذين يراد لهم تلقي الرسالة موضوع الاتصال، ويعتبر المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال.

وحيثما يقوم المرسل بإصدار الرسالة فإن المستقبل يقوم بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها. ففي خلال عملية الانتقال من المصدر إلى المستقبل قد تفقد الرسالة شيئاً من محتواها، وهذا قد يكون في أي حلقة من حلقات الاتصال، وقد تطرأ على الرسالة تحريفات في الصوت أو الكتابة وهذا ما أطلق عليه العلماء الاتصال المتداخل أو التشويش.

5. رجوع الصدى **Feed Back**: الاتصال كما ذكرنا هو عبارة عن تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار وما لم يكمله لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على مجرد توجيه معلومات من جانب واحد فقط<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 154.

<sup>2</sup> محمد معوض، عبد السلام إمام، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 244-246.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال وشبكاتة

أولاً: معوقات الاتصال:

تظهر معوقات الاتصال إما بسبب التنظيم أو القصور في مهارة المرسل أو خصائص المستقبل أو القصور في النظام المدرسي في حد ذاته، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات فيما يلي:

**1. عدم وضوح الرسالة:** يعتبر من أهم معوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة ويرجع ذلك إما للاختصار

الشديد فيها واستخدام لغة مخصصة يصعب على المستقبل فهمها، أو لاستخدام كلمات ذات معان أو لعدم وضوح الهدف من الاتصال، أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل.

**2. عدم انتباه المستقبل:** ترجع عدم فاعلية الاتصال في بعض الحالات لعدم انتباه المستقبل، أو لعدم

فهمه للاتصال، أو لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه، أو تباينه عما عرف من قبل أو لعدم ثقته في مصدر

الاتصال. هذا بالإضافة إلى تباين الأفراد في الخصائص ومستوى الفهم، وهذا يمثل ظاهرة طبيعية، ولكن

يمكن القول بأنه إذا زاد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال،

والظروف الاجتماعية، والأهداف، والصفات الشخصية لكل من المرسل والمستقبل.

**3. عدم استقرار التنظيم:** تنعكس التغيرات المستمرة في التنظيم المدرسي وعدم استقراره بالسلب على

عملية الاتصال بسبب تعدد طرق وأساليب الاتصال، وعدم وضوحها، وتعذر تحقيق وحدة الفهم اللازمة

لفاعليته.

**4. العوائق السيكلوجية:** وترجع هذه المعوقات إما لعدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو لطبيعة أسلوب

ونمط القيادة أو الأسلوب الإشرافي المستخدم، أو لوجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات

التنظيم هذا بالإضافة إلى ضيق أفق القيادة الإدارية داخل المدارس وعدم استعدادها النفسي لتقبل الرسائل

من مرؤوسيه والعمل بها. كل هذا يؤثر تأثيراً كبيراً على مدى تدفق المعلومات الهابطة أو الصاعدة،

وعلى كفاءة العمل، وتجعل المرؤوسين يترددون قبل الاتصال برؤسائهم.

**5. حجم البناء التنظيمي:** تزداد عملية الاتصال الإداري صعوبةً كلما كَبُرَ حجم البناء التنظيمي للمدرسة

وتعددت مستوياته الإدارية، وتشعب علاقاته الداخلية، ويتم احتواء هذه المشكلة بأن تخفض عدد<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008م، ص، ص، .276/275

الوحدات الإشرافية داخل المدرسة، مع القيام بتفويض السلطات وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يمثل المنهج الديمقراطي والنظام اللامركزي في الإدارة.

6. **صعوبة التفاهم:** عندما يسود فقدان الثقة وعدم الاطمئنان وانعدام التعاون المثمر، بين الجماعات العاملة في الجهاز الإداري للمدرسة يكون بذلك التفاهم أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد وقد يكون اختلاف التخصص بين العاملين في هذا الجهاز أحد المعوقات في سبيل توحيد النظر حول قضايا المدرسة بسبب أن كل تخصص له استخدامات لغوية محددة ومفردات خاصة لا يفهمها إلا المتخصصون.

7. **كثرة أو قلة المعلومات عن المستوى المطلوب:** حيث أن زيادة طول وكمية الرسائل المبعوثة إلى السلطات الإدارية العليا تقلل من اهتمامات المسؤولين بها، وتفقد الكثير من أوقاتهم في مطالعتها لمعرفة محتوياتها إلى جانب أن المعلومات الواردة من الرسائل قد تُربك المستقبل وتعيقه عن فهم محتوياتها. كما أن النقص في المعلومات يقلل من فاعلية الاتصال.

8. **القابلية نحو الاتصال:** يقصد بذلك درجة استعداد أعضاء التنظيم نحو الاتصالات، ومن الطبيعي أنه كلما كان الاستعداد مرتفعاً كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية الاتصال.

9. **أسلوب القيادة:** يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصالات، فكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات عما لو كان النمط السائد هم النمط الأوتوقراطي.

10. **العلاقات الاجتماعية:** حيث يؤدي العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة إلى تحسين عملية الاتصالات، مقارنة بوجود فجوة اجتماعية بين الأفراد.

11. **طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء:** تؤثر طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين معه - على كفاءة الاتصالات، وكلما كانت هذه العلاقة طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة الاتصالات وفعاليتها.

12. **التغذية العكسية:** حيث يساعد تعرف المرسل على رد الفعل لدى المستقبل، على تحسين عملية الاتصال، طالما أنها عملية مشتركة تحدث في اتجاهين، والعكس صحيح في حالة عدم توفر هذه التغذية العكسية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 276/278.

ثانياً: الشبكات:

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطاءها المسميات التي تتناسب مع كل منها. ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري فيما يأتي<sup>(1)</sup>:

**1. الاتصال على شكل عجلة (Wheel):** ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين.

ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً، غير أنه ما يأخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.

**2. الاتصال على شكل سلسلة (Chain):** ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد. ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

**3. الاتصال على شكل دائرة (Circle):** يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضاً قادرين على الاتصال مع بعضهم.

**4. الاتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y):** يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010م، ص، ص، 48/45.



## المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا الاتصال

لقد شهد قطاع الاتصالات في فترة قصيرة، وبفضل التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة التي طرأت عليه، تحولا حاسماً في أهميته وفي الوظائف التي يؤديها، بحيث أصبح بالفعل المحرك الأهم لأي نقلة نوعية في المنظمة، فلم تعد وظيفة الاتصالات فقط للتخاير داخل المؤسسة أو مع محيطها الخارجي، بل اتسعت بسرعة وبفضل شبكة الانترنت، لتشمل نقل البيانات والمعلومات والصور وغيرها، باستخدام الأقمار الصناعية والألياف الضوئية وإدخال تقنية الفاكس والهاتف النقال. هذه التطورات أدخلت تحسينات كبرى على أنظمة الاتصال وسرعتها داخل المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال.

تتعد التعاريف المقدمة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة تبعا للمركزات النظرية أو التطبيقية التي انطلق منها المهتمون بهذا الشأن، غير الاتفاق حول مجموعة من السمات أو الوظائف أو حتى التأثيرات المحدد لها سهل العملية استنباط مفاهيم قريبة تبين تكنولوجيا الاتصال. ليس هناك تعريف محددة لتكنولوجيا الاتصال الحديث رغم ذبوع استخدامها غير أن مدلولها أصبح ينصب على الوسائل الالكترونية.

تعرف تكنولوجيا الاتصال 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>.

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" بأنها: "مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة ونقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات وصور، وهي تشمل الالكترونيات الدقيقة والتكنولوجيا الملحققة، وتتضمن هذه التكنولوجيات جميع الاستعمالات من حواسيب، شبكات اتصال"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> بن سعيد مجّد ولحمر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتنمية الاقتصادية، الملتقى الثالث حول تسيير المنظمات لمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مجّد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005م، ص 287.

<sup>2</sup> نفلا عن: مهني أشواق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، رسالة متضمنة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص pme / tic، جامعة مجّد خيضر بسكرة، 2009م، ص 56.

وأجهزة تداول المعلومات السلكية واللاسلكية، حيث تتمثل هذه التكنولوجيات عادة في أجهزة الاتصال من هاتف، فاكس وإنترنت، وتستخدم بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

ومن بين أهم تعاريف تكنولوجيا الاتصال نذكر:

✓ **تعريف 1:** هي " تلك الأدوات أو المعدات أو الأجهزة التي تختص بجمع وتخزين واسترجاع وإرسال وعرض المعلومات والبيانات سواء كانت مرئية أو مكتوبة أو مسموعة أو مرسومة، ليستفيد منها الفرد أو المجتمع".

✓ **تعريف 2:** هي الأدوات والأوعية والأساليب والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر<sup>(2)</sup>.

✓ **تعريف 3:** النشاط الخاص بتصميم وإنشاء والحفاظ على أنظمة الاتصالات<sup>(3)</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 وإنترنت،...) من أجل نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية بأقل تكلفة وبدقة أكثر، وذلك بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العرب للعلوم الأمنية الرياض (السعودية)، 2006م، ص 47.

<sup>3</sup> بركان أمينة، الصيرفة الإلكترونية كحتمية لتفعيل أداء الجهاز المصرفي (دراسة حالة الجزائر)، رسالة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2014م، ص 310.

المطلب الثاني: خصائص ووسائل تكنولوجيا الاتصال

أولاً: خصائص تكنولوجيا الاتصال

1. اللامكانية: وتعني إمكانية توجيه الرسائل الاتصالية إلى الفرد 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 والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات الانترنت مثلاً تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال محمولة، كالمبيوتر المحمول والهاتف النقال... الخ.
4. اللاتزامنية: وتعني إمكانية استعمال الرسالة (أو إرسال الرسالة) في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
5. التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركون في العملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بحلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
6. التدويل الكونية: البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية وذلك حتى تستطيع المعلومة الانتقال عمودياً وأفقياً وإقليمياً وعالمياً.
7. قابلية التوصيل والتركيب: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة بغض النظر عن البلد الذي تم فيه الصنع.
8. قابلية التحويل: وهي قدرة الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكن تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس<sup>(1)</sup>.
9. التوجه نحو التصغير: بمعنى تتجه في تطويرها وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك.

<sup>1</sup> بلمولاي بدر الدين، استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في العلاقات الاجتماعية (دراسة ميدانية بجامعة بسكرة حول الانترنت والهاتف النقال في اختيار الزوج)، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012م، ص42/45.

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 حالياً في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى، ومن الشركات المتعددة الجنسيات، يؤدي هذا التركيز إلى السيطرة المطلقة لهذه الشركات الاحتكارية<sup>(1)</sup>.

ثانياً: وسائل تكنولوجيا الاتصال:

1. **جهاز الحاسوب Computer:** يعرف الحاسوب الإلكتروني بأنه: "وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيراً الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك كله بمعدل سرعة كبيرة. ويعرف أيضاً على أنه: "الآلة التي تجمع بين عدة مهام: تخزين، استرجاع، إرسال واستقبال في آن واحد بالصوت والصورة"<sup>(2)</sup>.

2. **الهاتف النقال:** هو وسيلة أو جهاز صغير يستخدم للتواصل، موصل بشبكة اتصالات لاسلكية رقمية تسمح بيث واستقلال الرسائل الصوتية والنصية والصور، ويعتبر الهاتف النقال أحد أهم تقنيات الاتصال الحديثة التي تطور باستمرار حتى أصبحت أكثر من مجرد وسيلة اتصال صوتي وتعددها إلى القيام بمهام الكمبيوتر، الكاميرا، آلة التصوير، المسجل، آلة حاسبة، المذياع... الخ.

3. **شبكات الاتصال الإلكترونية:**

أ - **الانترنت:** هي اختصار لعبارة الشبكة الدولية وهي شبكة تربط بين العديد من شبكات المعلومات وقواعد البيانات في معظم دول العالم ويمكن لأي فرد من أي مكان النفاذ إليها<sup>(3)</sup>.

ب - **الانترانيت:** تطلق تسمية الانترانيت على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترانيت والويب في الشبكة الداخلي للمؤسسة أو الشركة بغية رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة، ويمكن الولوج من شبكة الانترانيت إلى الانترانيت

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 49/45.

<sup>2</sup> حورية بولعوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>3</sup> حميد يوسف، براهيمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 263.

مع منع العكس ويطلق عليه جدار النار Fire Wall للحفاظ على سرية المعلومات الموجودة في شبكة الانترنت، وتعد هذه الشبكة تطوراً لنظام الخادم المستفيد (Client/Server) ونظراً لسرعة الحاجة إلى المعلومات في ظل التطور التكنولوجي والمنافسة الصارمة بين المنظمات المتنافسة فلا يمكن الجزم بأن الانترنت سريع أو بطيء لاعتمادها على الهيكلة أي أنه حين يبنى على الشبكة المحلية LAN فإن سرعته من سرعتها، أما إذا كانت بعض العقد Nodes تتصل بالانترنت عن طريق الانترنت فإن سرعته ستكون من سرعة الانترنت<sup>(1)</sup>.

ت -الاكسترانت: هي شبكة معلوماتية تسمح للمؤسسات بالاتصال فيما بينها، وهي تطور لشبكة الانترنت، وتعد نتاج لتزاوج الانترنت والانترنت، فهي مفتوحة على المحيط الخارجي والمؤسسات المتعاونة، بحيث تحدد المؤسسة هوية الجهات التي يسمح لهم الوصول لبيانات المؤسسة<sup>(2)</sup>.

إن شبكة الانترنت لا تعمل وحدها وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الانترنت، وترتبط عادة بشبكة المؤسسة الخارجية "اكسترانت"، أي أن شبكة الانترنت هي قاعدة الانطلاق إلى شبكة الاكسترانت، حيث أن الانترنت تربط المؤسسة من الداخل، والاكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى<sup>(3)</sup>.

4. البريد الإلكتروني E-Mail: وهو اختصار لـ "Electronic Mail" وهو عبارة عن نظام للتواصل الإلكتروني، أس إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولاستخدامها يشترط وجود برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات، وتجدر الإشارة إلى أن أول موقع أوجد لهذه الخدمة المتميزة هو موقع شركة ميكروسوفت Micro Soft أطلقت عليه اسم Hot Mail<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكري البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010م، ص116.

<sup>2</sup> حورية بولعويديت، مرجع سبق ذكره، ص106.

<sup>3</sup> الطيب داودي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، د.س، ص07.

<sup>4</sup> حورية بولعويديت، مرجع سبق ذكره، ص106.

5. الإذاعة: الإذاعة كمؤسسة ووسيلة اتصال تعد وعاء للمضمون الثقافي الذي تحفل به برامجها وهي بذلك تصنف ضمن المواد الحاملة للثقافة والعاملة على نشرها بين مستعمليها.

6. الأقمار الصناعية: عبارة عن إطلاق مركبة فضائية من خلال صاروخ يتجه إلى الفضاء لكي يدور حول الكرة الأرضية بسرعة متزامنة مع سرعة دوران الأرض وهو ما يطلق عليه بالقمر الصناعي، ويستقر هذا الأخير في مدار خاص على ارتفاع معين من سطح الكرة الأرضية.

7. الفيديوتكس Videotex: يعد الفيديوتكس أحد منتجات التكنولوجيا في عقد الثمانينات، وهو عبارة عن وسيلة تفاعلية تتيح خدمات عديدة وفعالة في إدارة الأعمال، وصناعة النشر، وخدمات البنوك والشراء، وتحقيق الاتصال في اتجاهين، ويستخدم الفيديوتكس جهاز الاستقبال التلفزيوني في تلقي المعلومات المخزنة في قواعد البيانات عن طريق استخدام خطوط التلفون أو الاتصال الكابلي<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف تكنولوجيا الاتصال

لتكنولوجيا الاتصال مجموعة من الوظائف أهمها:

1. التحول من الصوتي إلى الرقمي: بعد استخدام شبكات الهاتف لنقل بيانات الكمبيوتر تضاعفت الحاجة لتبادل البيانات وانقلب الوضع فأصبحت الشبكات تصمم أصلاً لنقل البيانات وأصبحت المكالمات الهاتفية عملاً ثانوياً لها، وأدى نقل البيانات رقمياً إلى تحسن واضح في مستوى الخدمات خاصة فيما يتعلق بتقليص حجم معدات الاتصال والتخفيف من وزنها.

2. التحول نحو الرخيص المتاح دوماً: عندما انتشر استخدام التكنيك الرقمي في الأجهزة الإلكترونية فإن ذلك أدى إلى تصغير المعدات ووفرتها وبالتالي رخصها<sup>(2)</sup>.

3. التحول من الإلكترون إلى الفوتون: ظلت الإشارة الهاتفية تنتقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف إلى أن حدثت النقلة النوعية باختراع الألياف الضوئية، وهكذا استبدل تيار الإلكترون المعرض للتشويش بتيار الفوتون (جسيمات الضوء) النقي.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، القاهرة، ط1، 1993م، ص، ص، 105 و216.

<sup>2</sup> حميد يوسف، براهمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 262.

4. التحول من الخاص إلى العام ومن المتنوع إلى المتكامل: بدلا من احتكار الشخص لخط تليفوني واحد استحدث أسلوب تحويل الرسائل بدلا من تحويل الدوائر. في ظل هذا الأسلوب تحتزن الرسائل ثم توجه بواسطة تحويل الرسائل إلى غايتها، يتم ذلك عبر أي مسار متاح يربط بين نقطة الأصل ونقطة الهدف دون الالتزام بمبدأ النقل عن طريق أقصر مسار بينهما، وهذا النظام المتكامل لا يفرق بين البيانات التي ينقلها سواء كانت عبارة عن مكالمات هاتفية أو رسائل فاكس أو بيانات كمبيوتر فكلها بالنسبة له سلسلة من البيانات الرقمية يتم توجيهها عبر مسارات الشبكة إلى أن تصل إلى غايتها.

5. العمل على التحول من السليبي (أحادي الاتجاه) إلى التجاوي (ثنائي الاتجاه): معظم نظم بث المعلومات تعمل على أساس الطور السليبي حيث تنتقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل إلى أن ظهرت مرافق معلومات تعمل على أساس الطور التجاوي مثل شبكات الفيديو تكس ثنائية الاتجاه وبالتالي أصبح من الممكن تبادل الرسائل مع مراكز المعلومات.

6. التحول من الثابت إلى النقال: أصبح من الممكن أن يحمل معه الإنسان معلومات وبيانات كثيرة وبرامج وملفات أينما ذهب من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة مثل الهاتف النقال، الكمبيوتر المحمول<sup>(1)</sup>.

خلاصة:

<sup>1</sup> حميد يوسف، براهمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 262.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تكنولوجيا الاتصال ودورها البارز في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي، وفي عصرنا الحالي ازدادت أهمية تكنولوجيا الاتصال العالمية، لما تحدثه من تحول سريع نحو عنصر آخر أكثر أهمية وهو العنصر البشري.

ولا يمكن لأي مؤسسة كانت أن تقوم بأعمالها وخدماتها دون توفر عملية الاتصال التي تعتبر نشاط إنساني وحيوي نابع من الفرد الذي يتميز بطبعه الاجتماعي، وله مكانته الخاصة والمميزة في البناء الاجتماعي باعتباره وسيلة لإيصال الأفراد إلى أقصى ما يمكن من درجات الاكتمال بتقديم المعلومات اللازمة للعاملين التي تسمح بأداء العمل بكفاءة وفعالية بتحقيق الفهم المتبادل من أجل إحداث التغيير في المواقف والاتجاهات وإيصال المعلومات في الوقت المناسب بأفضل الطرق وأنجع الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية والسيولة المعلوماتية، حيث تعتبر تكنولوجيا الاتصال بما تحتويه من تطورات التي تساهم بصفة فعالة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات.



## تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات، العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها لذا تسعى باستمرار إلى تطوير أداءها الذي يعتبر المحرك الأساسي لأداء المنظمات وذلك بالتعاون والتواصل المستمر بين الأفراد وإدارة الموارد البشرية في التنظيم، وقد اعتمدت في ذلك على تقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصال التي أصبحت وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها . من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيا جديدة ومتفوقة.

ومن ثم يستمر التحديث والتطوير في أساسيات وأساليب "إدارة أداء الموارد البشرية" باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث، ولهذا نحاول في هذا الفصل التطرق إلى إدارة أداء الموارد البشرية في جانبها النظري، وذلك خلال ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: البعد المفاهيم لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: متطلبات تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية.

### المبحث الأول: البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري أصطلح تسميته حديثاً بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتھا المؤسسات المعاصرة مضامينها المرتبطة أساساً بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراستهم كل حسب جهة وجهة نظره، أولاً سنتعرف على مفهوم الإدارة:

#### مفهوم الإدارة:

**1. لغة:** كلمة الإدارة Administration تعني لغوياً أداة تحقيق غرض معين أو محددة ولقد اشتقت من كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD.Mistrar ومعناها أداء خدمة للآخرين ، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

**2. اصطلاحاً:** لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حتى أصبح سؤال كثيراً ما يتردد هو: هل الإدارة علم

أم فن ومهارات ذاتية، وعليه فقد انقسم المحلل ونفي هذا الأمر إلى ثلاثة فرق هي:

● **الفريق الأول:** يرى أنها علم ولها قواعدها ومناهجها المتطورة على مر العصور.

● **الفريق الثاني:** يقولون أن الإدارة فن ومهارات ذاتية وصفات شخصية ووراثية.

● **الفريق الثالث:** يقول بأن الإدارة فن وعلم في وقت واحد لأنها تحتاج إلى مهارات خاصة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> نفلا عن: منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013م، ص28/27.

يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

يعرف كل من Torrington وHall إدارة شؤون الأفراد كالاتي:

تتمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم.  
تضمن تنفيذ الاتفاق.

ويركز هذا التعريف على الطبيعة المشتركة لعلاقة العمل، كما يؤدي على أنه من خلال المعاملة بالمثل فقط يكون من الممكن تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد<sup>(2)</sup>.  
تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها<sup>(3)</sup>:

1. مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة.
  2. إدارة ووظيفة أساسية المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها.
  3. النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار ولى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع.
- يعرفها (Michael Poole) بأنها: "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> نقلا عن: محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، ط1، 2014م، ص124.

<sup>2</sup> نقلا عن: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2 (العربية)، 2006م، ص 12.

<sup>3</sup> نقلا عن: مانع سرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م، ص33.

<sup>4</sup> نقلا عن: علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014م، ص244.

وعرفها (Gliesk W) بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها"<sup>(1)</sup>.

ويعرفها أيضا كل من (SHERMAN & CHRUDEN): "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر. أما نيجرو (Nigro) فعرفها بأنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكن والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج أهم مهام وسمات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المؤسسات.
  - وضع التنبؤات لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
  - وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
  - اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، الصحة، سلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين.
  - توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرض للعاملين.
  - صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل.
  - تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها.
- وعليه نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد (العمال) وعلاقتهم داخل المؤسسة، من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية وذلك عن طريق تدريبها (تكوينها)، تخطيطها، تحفيزها، وهذا كله لضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتوصيل رسالتها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> نقلا عن: مُجد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2014م، ص25.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 32-33.

## ثانيا: نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية:

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل "تكوينها نموها، ونضوجها" وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية.

**1. مرحلة التكوين:** ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب، والنواحي الصحية، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً، ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالباً بطريقة عشوائية في الواقع العملي<sup>(1)</sup>.

**2. مرحلة النمو:** حدثت فترة النمو، في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900م و1946م، فقد بدأت هذه الحقيقة بظهور ما يسمى "بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد" تتميز هذه المرحلة أيضاً بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات التوظيف تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف والتدريب والترقية والمكافآت، وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات وإجراءات تطبيقها، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة "وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها في الكون تنظيمها لا يختلف

<sup>1</sup> فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجوية")، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص56.

اختلافا جوهريا عن الأنشطة وليس في محتواها، فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات والمنظمات.

**3. مرحلة النضج:** تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946م، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، والخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعني بتحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الأنشطة والمفهوم فقط، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها.

فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد وهذه التسمية لازالت مستخدمة إلى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها، ولكن بمرور الوقت دخلت<sup>(1)</sup> مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد وهذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة وأصبحت مثلها باقي المصالح الأخرى، والتسميات الأكثر استعمالا هي:

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- مدير الأفراد وعلاقات العمل.
- مدير الأفراد والعلاقات الصناعية.
- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية.
- مدير الأفراد والموارد البشرية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 57/56.

في 1972م أشارت نتيجة الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي الأفراد كانت من نصيب خريجي الحقوق، ويأتي في المرتبة الثانية المهندسون، ثم خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة، وخريجي المدارس العسكرية والمسؤولين بدون شهادات.

أما نتائج دراسات أخرى فقد أشارت إلى أن المرتبة الأولى من نصيب المهندسين، المرتبة الثانية كانت من نصيب خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة، ويليهم خريجي الحقوق، أما خريجي المدارس العسكرية والمسؤولين بدون شهادات فأصبحوا لا يشكلون إلا استثناءات<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم ويمكن تقسيمهم إلى ثلاث أهداف:

**1. الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

### 2. أهداف العاملين: وتتمثل في:

■ العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم<sup>(2)</sup>.

■ انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

### 3. أهداف المنظمة: وتتمثل في ما يلي:

■ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع نفسه، ص، ص، 94-95.

■ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية؛
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

### أولاً: الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتنظيم هذه الأنظمة. وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- 1 -تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- 2 -الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- 3 -تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- 4 -توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 95/94.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، د.ط، 2004م، ص 33/32.



5 -تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

6 -تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

7 -النظام الداخلي: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أداءهم.

### ثانيا: الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، تشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

1. التخطيط: هو إعداد خطة نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

✓الاتجاه الأول: حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

✓الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

✓الاتجاه الثالث: يقترح أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة، عند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 34/33.

وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية. ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المنهي من جهة أخرى.

**2. التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية لفاعلية، يحد يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل تحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجيع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد يمكن تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

**3. الرقابة:** يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تكمن المراقبة من المراجعة الوظائف لتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها.

والرقابة عملية إدارة تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتنوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والأجازات المترتبة على احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي<sup>(1)</sup>:

أ. وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

ب. قياس الأداء الحقيقي.

ت. مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

ث. القيام بالتعديلات اللازمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 35/34.

4. التوجيه والتحفيز: ضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إدارة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5. مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة أداء الموارد البشرية.

كون المورد البشري يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتستطيع من خلالها المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء، هذا الأخير الذي نال اهتمام أغلب الكتاب والباحثين لاسيما في مجال إدارة المؤسسات، ذلك لما له دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطوراً مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

نتطرق أولاً لتعريف الأداء لغة واصطلاحاً:

1. لغة: أدى الشيء أي قام وقضاه.

2. اصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك<sup>(2)</sup>.

ارتبط مفهوم الأداء (Performance) لدى العديد من الباحثين بالمورد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها.

وتجدر الإشارة بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

وفيما يلي نحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على النحو:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه:

"المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"<sup>(2)</sup>.  
"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة الوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين".

وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعني به: "القدرة على إنجاز المهام"، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات.

**المطلب الثاني: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية.**

تعد إدارة الأداء (Performance Management) من المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بإدارة

الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف التي تناولت إدارة أداء الموارد البشرية، نقدم بعضها فيما يلي:

تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها:

"الوسيلة التي من خلالها يتأكد المدبرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية"<sup>(3)</sup>.

"عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07/2009-2010م، ص01.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>3</sup> مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص216.

<sup>4</sup> باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص91.

وعليه يمكن القول أن إدارة أداء الموارد البشرية وسيلة تبنتها المؤسسة بغية إحداث توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية، من خلال توجيه الأداء ومتابعته لضمان عدم انحرافه عما تم التخطيط له، بالتالي إمكانية تغييب فجوة الأداء التي تعبر عن الفرق بين الأداء المحقق والأداء المقدر.

وتعرف عملية "إدارة الأداء" على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها أهداف المنظمة" ومن هذا المنطلق فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي:

**تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة،

**تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

**التغذية العكسية للأداء:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، د.ط، كلية التجارة، 2003م، ص 329.

المطلب الثالث: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية.

هناك ثلاث أهداف أساسية هي الأهداف الإستراتيجية، والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية.

**أولاً: الأهداف الإستراتيجية:**

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويأتي ذلك بتصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، وفي الحياة العلمية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

**ثانياً: الأهداف الإدارية:**

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على معلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية مثل "تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه" وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك.

وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى تساهل في عملية تقييم الأداء، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فإن لا بد أن تولي عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص336.

ثالثاً: أهداف التنمية:

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها الأداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين)<sup>(1)</sup>.

المبحث الثالث: متطلبات تكنولوجيا الاتصال في تنمية كفاءة الموارد البشرية.

إن نجاح أي مؤسسة اليوم أصبح يتوقف بشكل كبير على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات في وسائل تكنولوجيا الاتصال، هذا الأخير يمكن أن يسهل ويقتصر على الموارد البشرية الكثير من العمليات التي يجب أن يقوم بها من أجل تقديم خدمات مؤسسته بطريقة سهلة وسريعة، وهذا ما أوجب الاهتمام بوسائل تكنولوجيا الاتصال.

المطلب الأول: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية.

أولاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وقد يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

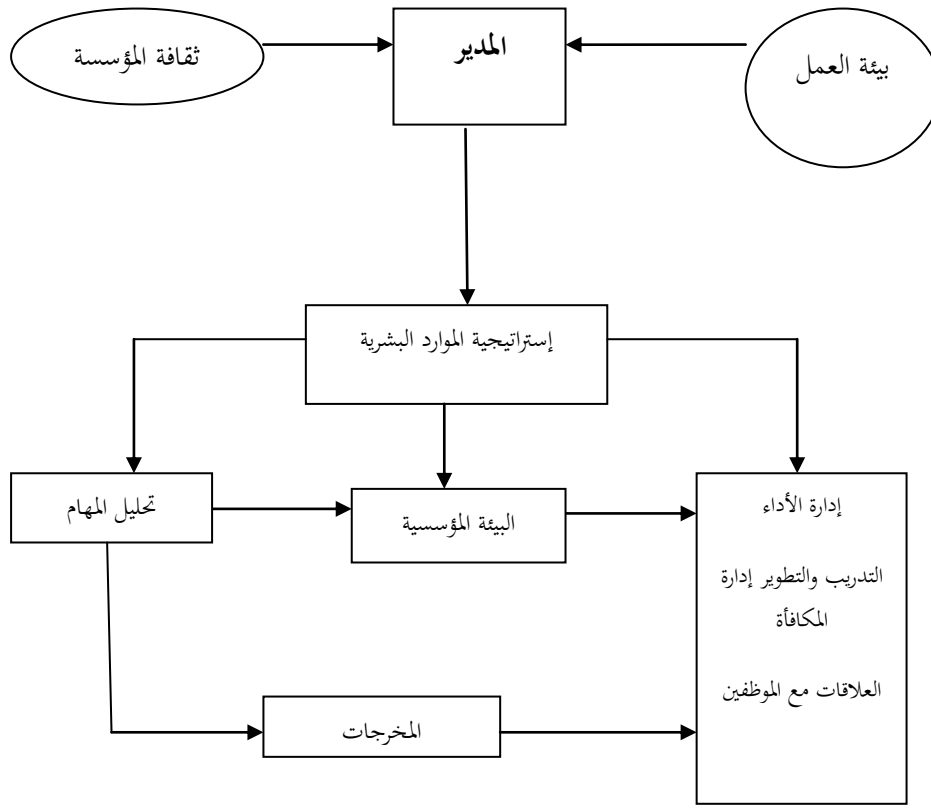
1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 337.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية، والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية، وهذا ما يمثله الشكل التالي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (01-02): هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2 (العربية)، القاهرة، مصر، 2006م، ص 12.

<sup>1</sup> باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

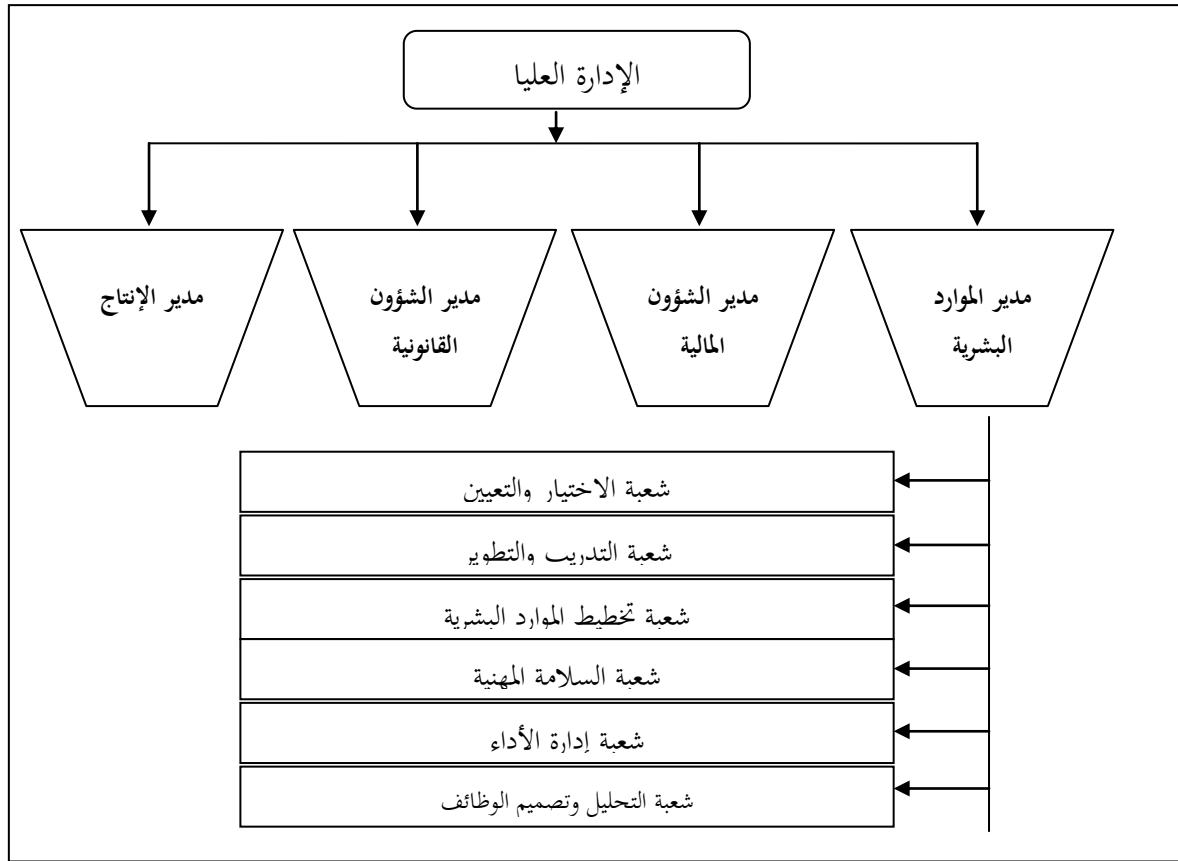


ثانيا: تنظيم إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

بهدف تحقيق الفعالية لإدارة الموارد البشرية، لا بد من ضوابط وأسس تعتمد عليها المنظمات في تنظيم هذه الإدارة، وتحديد علاقتها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، لذلك جرى تقسيم هذا التنظيم إلى التنظيم المركزي والتنظيم لا مركزي، وكما موضح أدناه<sup>(1)</sup>:

1. التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية: ينبغي في هذه الحالة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون العاملين في المنظمة. وترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، والشكل (02-02) يبين ذلك.

الشكل رقم (02-02): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.

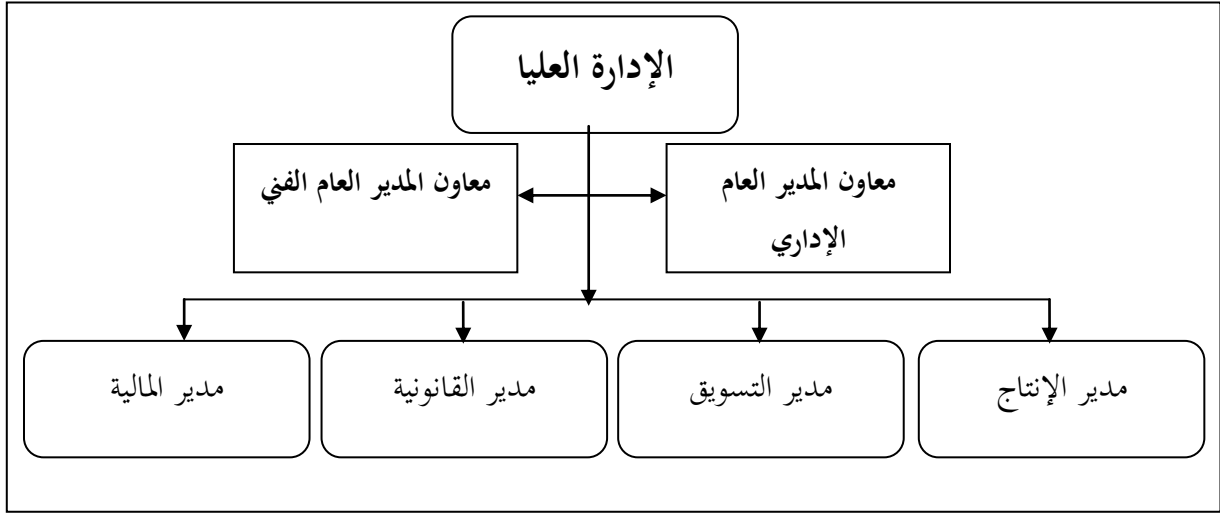


المصدر: عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، ط1، مصر، الدار الأكاديمية للعلوم، 2014م، ص89.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، ط1، 2014م، ص، ص، 88 / 89.

2. التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: تناط بموجب هذا التنظيم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة. أي بموجب هذا النوع من التنظيم يقوم المديرون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز وتقييم أداء العاملين في إدارتهم على وفق طبيعة نشاط الإدارة. والشكل (02-03) يبين ذلك:

الشكل رقم (02-03): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: د. عاطف جابر طه، د. أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، ط1، مصر، الدار الأكاديمية للعلوم، 2014م، ص90.

يتضح من الشكل أعلاه أن معاوني المدير العام الإداري والفني، يمتلكان صلاحيات استشارية أحدهما في شؤون الأفراد والإدارة والخدمات والآخر في الشؤون الفنية. ويمتلك مدراء الأقسام جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية على وفق طبيعة العاملين ونشاطات مهمات إدارتهم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 89 / 90.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية.

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإنّ السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المعلومات التدريبية عظيمة، لذا سوف نأتي في آخر المجال، وهذا من خلال مراحل ثلاث هي<sup>(1)</sup>:

أولاً: مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية:

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي وقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص:

- قياس الاحتياجات.
- التخطيط للاحتياجات.
- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ.
- إعداد المحتوى.

ثانياً: مرحلة تنفيذ التدريبية.

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أتاحت طرق تختلف تماماً عن طرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطاً جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي:

- التدريب عن بعد.
- التدريب بالمنزل.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية)، أستراليا، ملبورن، 2010م، ص، ص، 68/65.

- التدريب المستمر.
- التدريب أثناء العمل.
- التدريب وفق المستوى.

### ثالثاً: مرحلة التقييم.

لقد ساهمت تكنولوجيا في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:

- كاملة يمكن من خلالها تحديد تتيح تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة نقاط القوة والضعف.
- تتيح برامج التدريب الذكية إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.
- تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الإنترنت استخدام أساليب تدفق العمل Workflow إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملة وليس النظرية فقط<sup>(1)</sup>.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاتصال.

حيث تتميز بثلاثة خصائص<sup>(2)</sup>:

### 1. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هيكل أداء الموارد البشرية:

لقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على النحو التالي:

- ✓ الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص68/65.

<sup>2</sup> لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، 2008م، ص56.

- ✓ الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصة في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
  - ✓ كذلك اختفاء الوسطاء بين المؤسسة وزبائنها أو مورديها، حيث تحل محلهم تقنيات المعلومات والاتصال، مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت.
  - ✓ ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسوب، وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المؤسسات المختلفة.
  - ✓ تزايد الاحتياج للموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات إلى تعهد إليهم في المؤسسات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.
2. متطلبات سوق العمل في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تبدوا أسواق العمل مختلفة تماماً عما كانت عليه منذ أربعة عقود، حيث تزايد أهمية إجادة اللغة الأجنبية، بسبب سياسة الانفتاح الاقتصادي، وتبني سياسات وإجراءات النظام الحر، مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من العمل وأنواع من الوظائف لم يكن لها وجود من قبل، وهو ما استدعى بالضرورة تغييراً في نوعية العرض في سوق العمل، حتى أصبحت الحاجة ملحة لوجود خبرات جديدة وملكات معينة لم تكن محمل اهتمام من قبل، كما أن مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد فتح آفاقاً جديدة لم تكن مطروحة من قبل، وأعطى قوة دفع كبيرة لعملية التحديث الشاملة في الطلب على التشغيل وفقاً للظروف والأوضاع الجديدة.

وتدل الدراسات في عدد من الدول على ارتفاع الطلب على اليد العاملة المختصة في التعامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ومع المعرفة عامة، وانخفاض الطلب على العمالة غير المتعلمة وغير عالية الخبرة، وهذا سيؤثر في هيكلية سوق العمل عامة وفي توزيع الأجور<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، ص، 57/56.

### 3. عمالة المعرفة:

مهما تغيرت مؤسسة المستقبل، فإن البشر الموارد البشرية سوف يعتبرون دائما المورد الرئيسي للمؤسسة، أما المورد الأخرى "كرأس المال"، تسهيلات الإنتاج، المعلومات، التكنولوجيا، على الرغم من أهميتها فلا معنى لها بدون موارد بشرية تتسم بالمهارة والكفاءة والتجديد والفعالية، وفي هذا الصدد يمكن ملاحظة التالي:

- ✓ تواجد وانتشار عمالة المعرفة في كل مكان، حيث يؤديون كل شيء تقريبا.
- ✓ امتلاك خبراء المعرفة المهارات التي تشمل على الاتصال، اتخاذ القرار، وإدارة المشروعات.
- ✓ إتقان مهارات تكنولوجيا الاتصال سوف ينعكس على هندسة النظم، وإعادة هندسة هيكلية المؤسسات، وتخطيط الشبكات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 57.

## خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، تبين لنا بأن هذه الإدارة تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

كما تطرقنا كذلك إلى الأداء الذي يعتبر عملية مهمة في أي مؤسسة كانت، لكونه الحجر الأساسي والأداة المحركة للموارد البشرية والطبيعية، كما استنتجنا من خلال هذا الفصل أن تطبيقات تكنولوجيا الاتصال تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشرية، حيث أن أي مؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على هذه التطبيقات في إنجاز المهام وإتمامها، مما يساهم ذلك في زيادة فعالية وجودة الأداء والنقل السريع والمكثف للمعلومات والبيانات والمعارف بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بتكنولوجيا الاتصال وإدارة أداء الموارد البشرية، سيتم خلال هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في المؤسسة محل الدراسة "المديرية الولائية لبريد تكنولوجيا الإعلام والاتصال".

وعلى ذلك ارتأينا تقديم بطاقة فنية للتعريف بالمديرية محل الدراسة والخدمات المتواجدة فيها، وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS وعرض النتائج المتحصل عليها، وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمديرية.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية.



## المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمديرية

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتيسمسيلت، وأهم المهام التي تقوم بها والتطرق لهيكلها التنظيمي وصولا إلى واقع وسائل الاتصال الحديثة في المديرية.

## المطلب الأول: نشأة وتطور المديرية وأهم مهامها.

## أولا: النشأة والتطور:

إن مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتيسمسيلت واحدة من 48 مديرية موزعة على مستوى التراب الوطني، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

أنشأت المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لولاية تيسمسيلت، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 24 يونيو 2003م المتضمن إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتيسمسيلت ويحدد تنظيمها المعدل والمتمم والتي تقع بحجى السعادة طريق المستشفى العمومي بجوار مديرية الصحة والسكان وتحتوي المديرية على 30 ثلاثون موظف من عدة تخصصات مؤهلين للقيام بالمهام المكلفين بها على رأسهم السيد المدير<sup>(1)</sup>.

## ثانيا: مهام المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

تتولى المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال المهام التالية:

1. السهر على تطبيق التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
  2. التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
  3. التنسيق مع القطاعات الأخرى قصد تعميم استخدامات تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
  4. التنسيق مع الممثلات المحلية للمتعاملين، قصد<sup>(2)</sup>:
- ✓ التأكد من تقديم خدمة عمومية ذات نوعية دائمة ومستمرة.

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 04-17 مؤرخ في 04 ربيع الثاني عام 1438هـ الموافق لـ: 03 يناير سنة 2017م.

- ✓ السهر على تنفيذ الخدمة الشاملة للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي يوفرها المتعاملون المعنيون وفقاً للتنظيم المعمول به والتأكد من استمرارية هذه الخدمة.
- ✓ ضمان التكفل الفعال بالطلبات والشكاوى.
- ✓ السهر على احترام قواعد الاستفادة من الارتفاقات المرتبطة ببسط شبكات المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- 5. السهر بانتظام على قيام متعاملي القطاع بإجراء تدريبات تجريبية على بسط مخططات النجدة وتنفيذ المخططات الاستعجالية والأمنية المكيفة مع المخاطر الكبرى.
- 6. التنسيق مع السلطات المختصة لاستعمال شبكات المواصلات السلوكية واللاسلكية والإعلام والاتصال لأغراض الدفاع الوطني والأمن العمومي.
- 7. المشاركة في إعداد المخططات والدراسات وتنفيذ برامج التنمية المسجلة في المساهمات النهائية أو في صندوق تملك استعمال وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقييم نتائجها.
- 8. ضمان جمع وتحليل المعطيات والإحصائيات الخاصة بالقطاع.
- 9. إعداد حصيلة نشاطات القطاع سنوياً، على المستوى المحلي والحرص على إرسالها إلى الإدارة المركزية<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي L'ORGANIGRAM

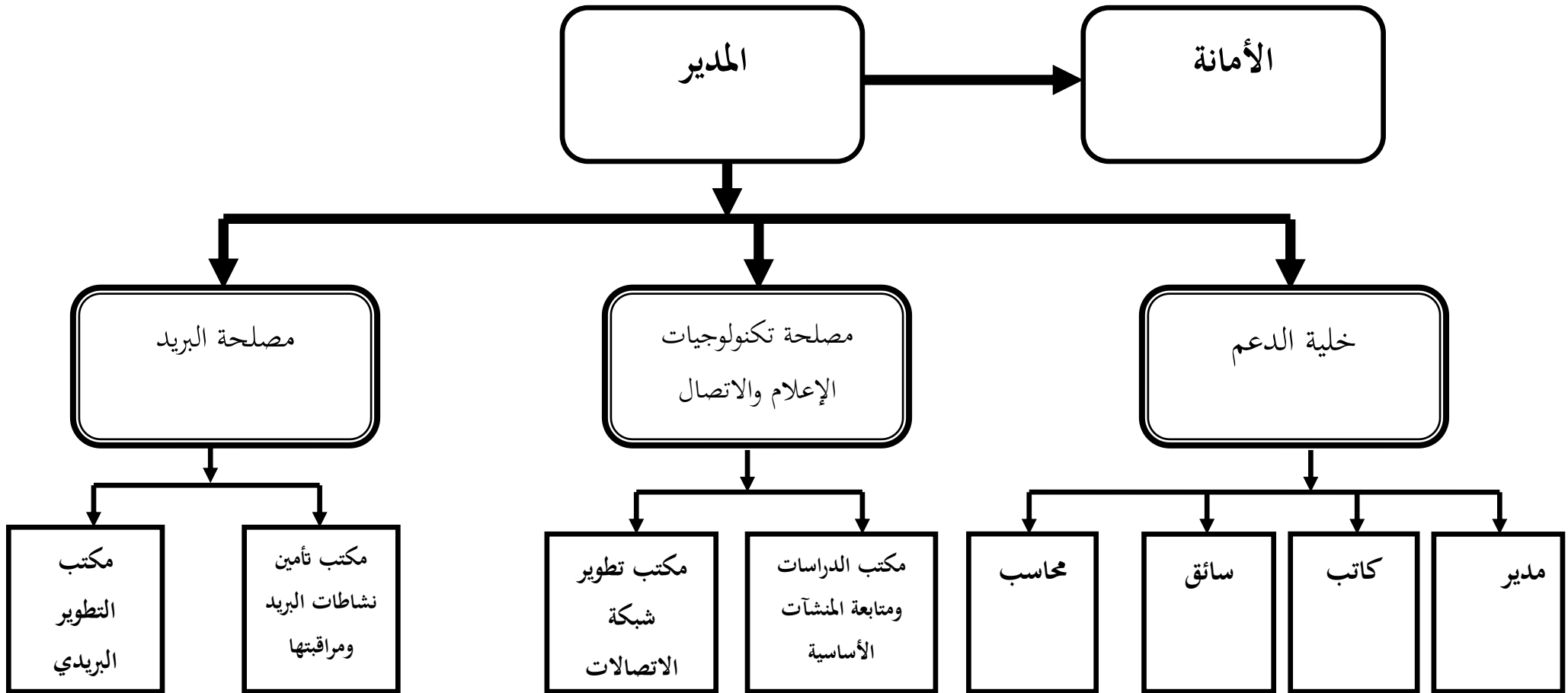
##### أولاً: الهيكل التنظيمي:

عبارة عن بناء أو إطار يحدد المستويات الإدارية والأجزاء الداخلية في المؤسسة ويبين خطوط السلطة والمسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار، ويرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وأدوات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها. وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، وتسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى أنه يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 04-17 مؤرخ في 04 ربيع الثاني عام 1438هـ الموافق لـ: 03 يناير سنة 2017م.

<sup>2</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لولاية تيسمسيلت



المصدر: مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ثانيا: مهام مصالح مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ولكي تقوم مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بمهامها والدور المنوط إليها على أكمل وجه، كان لزاما عليها أن تنظم مصالح مختلفة، بحيث توكل لكل مصلحة جانب من المهام الموكلة إليها مع العلم أن كل مصلحة تنظم بدورها في مكاتب.

### 1. المدير le directeur:

هو القائد الذي يقود المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة مما يضمن بقائها واستمراريتها عن طريق إلمامه بما يحدث داخل المديرية والسهر على:

- ✓ ضمان التسيير الجيد للمؤسسة.
- ✓ الحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.
- ✓ الإلمام بجميع المشاكل الموجودة والسرعة في معالجتها.
- ✓ السهر على تطبيق التشريعات والسياسة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ المصادقة والإمضاء على الوثائق الرسمية.
- ✓ إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

### 2. الأمانة le secrétariat:

تعمل تحت الإشراف المباشر للمدير العام وتعمل كوسيط بين الإدارة العامة ومختلف الوظائف ومركز تدفق المعلومات الداخلية والخارجية في المؤسسة كما أنها تلعب دورا مهما في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية حيث تكون حاضرة فيها ومن مهامها:

- ✓ استقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها.
- ✓ استلام وتسليم البريد.
- ✓ تنظيم وحفظ الوثائق الخاصة لمكتب الرئيس بطريقة علمية عملية وسليمة.
- ✓ كتابة المراسلات والتخلص من الأوراق الزائدة.
- ✓ تنظيم الاستقبالات والزيارات لمكتب الرئيس<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- ✓ نشر المعلومة وكتابة المنشورات الداخلية للمؤسسة بعد المصادقة عليها من طرف المدير.
- ✓ ترتيب وحفظ ملفات الإدارة وتدوين مواعيد اجتماعات العمل.
- ✓ تقديم يد المساعدة للموظفين عند اللزوم أو الطلب.

### 3. التنظيم الداخلي للمديرية.

تحتوي المديرية على مصلحتين وخليّة وهذا بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-17 مؤرخ في 04 ربيع الثاني عام 1438هـ الموافق لـ: 03 يناير سنة 2017م، يعدّل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-233 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1424هـ الموافق لـ: 24 يونيو سنة 2003م والمتضمن إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحديد تنظيمها، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

أ- مصلحة البريد: تتكون هذه المصلحة من مكتبين يقفان على تحقيق الأهداف التالية:

- مكتب تأمين نشاطات البريد ومراقبتها:

- ✓ مراقبة وضمان توافر الأموال.
- ✓ ضمان استمرارية الخدمة أو الشبكات.
- ✓ متابعة توزيع البطاقات المصرفية ودفاتر الشيكات.
- ✓ رصد وتحليل البيانات الإحصائية.

- مكتب التطوير البريدي:

- ✓ التأكد من تنفيذ التشريعات والأنظمة ما يسمى بشرطة البريد.
- ✓ التأكد من تنفيذ الخدمة الشاملة من حيث سياسة الدولة.
- ✓ رصد وتحليل البيانات الإحصائية.
- ✓ مراقبة نقل وتسليم البريد من أجل إدخال تحسينات.
- ✓ مراقبة جودة الخدمة المقدمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ب- مصلحة تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

تعمل هذه المصلحة على ضمان تنفيذ سياسات الدولة المنتهجة بهذا القطاع وتنفيذ التشريعات والأنظمة المتعلقة بنظم التكنولوجيا والاتصالات عن طريق المكتبين التاليين:

- مكتب تطوير شبكة الاتصالات: يعمل هذا المكتب على:

✓ ضمان الامتثال لشروط الديمومة والاستمرارية وأمن شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

✓ ضمان تنفيذ سياسة الدولة فيما يخص الخدمة الشاملة في مجال الاتصالات.

✓ متابعة مستوى الشبكة ومدى احترام المعايير.

✓ مراقبة تنفيذ دفاتر الشروط.

✓ رصد وتحليل البيانات الإحصائية.

✓ مراقبة جودة الخدمة المقدمة.

- مكتب الدراسات ومتابعة المنشآت الأساسية: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

✓ تنفيذ التشريعات والأنظمة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ التأكد من تنفيذ سياسة الدولة في مجال الخدمة الشاملة.

✓ تقييم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ دعم الشركات والإدارات لإنشاء مواقع الويب DZ.

✓ تحديد المنظمات والقطاعات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز مجتمع

المعلومات.

ت- خلية الدعم: وتتكون من:

✓ المدير.

✓ كاتبة.

✓ سائق.

✓ محاسب: يعمل على كل ما يتعلق بالمعاملات المالية من<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز ومسك الالتزامات والأوامر بالصرف.
- السهر على السير الحسن لتسيير النفقات والإيرادات.
- تقدير حاجات الإدارة إلى الوسائل الضرورية لتسييرها وضمان اقتنائها.
- تسيير التجهيزات والأموال المنقولة والعقارية وحظيرة السيارات.
- مراقبة استعمال ممتلكات الإدارة.
- إعداد دفاتر شروط العمليات المتعلقة بالمنشآت الأساسية.

### المطلب الثالث: واقع وسائل الاتصال الحديثة بالمديرية

#### أولاً: أنواع الاتصال المتبعة في المديرية.

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة الموجودة بالمديرية أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عنها بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المديرية إذ تختلف هذه المعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار، لهذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي يتم استقاؤها ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تتجمع لها البيانات من مختلف الوحدات، ثم تتولى تحليلها وتقويمها من طرف الموارد البشرية بصورة واضحة.

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييزها في:

#### 1. أنواع الاتصال الكتابية:

يسهر كل من إطارات ومهندسي المديرية على مراقبة وتتبع القطاعين (بريد الجزائر، اتصالات الجزائر) من خلال خرجاتهم الميدانية ومعاينتهم للأشغال التي تقوم بها المؤسسات المختصة ورفع تقارير مفصلة عن نسبة الأشغال وتقديمها للمدير من أجل تقييم المشاريع المنجزة من طرف هذين القطاعين، إضافة إلى بعض الوثائق الإدارية المسجلة الأخرى كالمذكرة، التعليم، الإعلان التي يتم تناولها عن طريق<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

البريد العادي ما بين الإدارات والخواص واستخدامها كوسيلة إثبات قانونية. وكذلك تستخدم المديرية اللوحات الجدارية كوسيلة لتعليق المذكرات والإعلانات... الخ.

## 2. الأنواع الشفوية:

إن الوظيفة الإدارية للمديرية تجربها على القيام باجتماعات محددة مسبقا وأخرى استثنائية يتم برمجتها تماشيا مع ظروف قد تحدث أثناء أداء المهام حيث يتولى المدير رئاسة هذه الاجتماعات لدراسة الأعمال حسب نوع الموضوع وتمثل فيما يلي:

- اجتماعات الإدارة: ويمكن تقسيمها إلى:

أ- اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء: تجتمع هذه اللجنة لدراسة ملفات الموظفين من توزيع المناصب المالية والترقية في الدرجات أو تطبيق النظام التأديبي... الخ.

حيث تتكون هذه اللجنة من 03 أعضاء دائمين و03 أعضاء إضافيين.

ب- اجتماع النقابة: تجتمع أعضاء النقابة مع المدير من أجل مناقشة مشاكل الموظفين ورفع انشغالاتهم.

ت- اجتماعات مشتركة بين المدير والمصالح التقنية: يجتمع المدير برؤساء المصالح التقنية من أجل مناقشة إنجاز الأعمال وتقديم الحصيلة السنوية للمشاريع المنجزة ودراسة المخططات المستقبلية.

ث- اجتماع المدير مع مديري بريد الجزائر واتصالات الجزائر: تختص هذه الاجتماعات في مناقشة الحصيلة السنوية للنشاطات المنجزة ومخططات العمل للسنة الجديدة.

## 3. الأنواع المادية الأخرى:

تتمثل هذه الوسائل في جهاز الهاتف، الفاكس، شبكة الإعلام الآلي...

ثانيا: وسائل تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في المديرية:

### 1. الشبكة الهاتفية:

تتوفر المديرية على محول للمكالمات الهاتفية الموجود على مستوى الأمانة حيث تقوم السكرتيرة بتحويل المكالمات داخليا ما بين مصالح ومكاتب المديرية، وخارجية مع المصالح المركزية لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والفروع الإقليمية ومصالح الولاية والدائرة والمديريات والمؤسسات<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.



الأخرى، وقد اعتمدت المديرية على الهواتف المتكون من 04 أرقام و06 أرقام ذو استعمال عمومي سواء اتصالات داخلية أو خارجية.

## 2. الفاكس:

تستخدم المديرية تقنية الفاكس كوسيلة لإرسال الرسائل بين الإدارات والخواص حيث يتم إرسال رسائل نصية للخواص المتعاملين مع المديرية عن طريق هذه الوسيلة.

## 3. البريد الإلكتروني:

جل المراسلات الإدارية تستعمل البريد العادي ونظرا لتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالعالم فقد اعتمدت المديرية على البريد الإلكتروني هذا النوع من التكنولوجيا يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تشمل الاتصالات الداخلية والخارجية للمديرية.

فالاتصالات الداخلية تكون بين مختلف المصالح كتناول المراسلات الإدارية والبيانات والإحصائيات واستقبال المراسلات الخارجية والرد عليها، بحيث يمتاز البري الإلكتروني بالسرعة.

## 4. الشبكة الإلكترونية: والتي تتمثل فيما يلي:

✓ الانترنت: وهي شبكة اتصال دولية.

✓ الإكسترانت: وهي شبكة اتصال داخلية مزودة بالانترنت يختص باستخدامها مختلف مصالح المديرية فيما بينها.

✓ الانترنت: وهي شبكة اتصال محلية تختص بتأمين الاتصالات بين المديرية من نفس القطاع كالاتصال من مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

5. إضافة إلى نوع آخر من الاتصال الداخلي الذي يتم عن طريق الانترنت (voip) بمعنى بروتوكول الانترنت Voice over internetprotocol يتم باستعمال هاتف مزود بشبكة داخلية محلية للانترنت استعمال داخلي وهذا من أجل تسريع المعاملات بين الإدارتين وتأمين المعلومة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

## 6. وسائل الإعلام الآلي:

- ✓ تتوفر المديرية على جهاز حاسوب معد كمحطة في الشبكة وتوزع حسب المكاتب.
- ✓ تستخدم الربط السلبي عن طريق الأسلاك المستعملة في ربط الشبكات والربط اللاسلكي.
- ✓ تستخدم نمط الربط بين مختلف أجهزة الإعلام الآلي في الشبكة هو الربط السلبي عن طريق الأسلاك المستعملة في ربط الشبكات والربط اللاسلكي.

## 7. البرامج:

- تشتغل جميع أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمديرية بنظام الوينداوز Windows لمختلف الإصدارات والذي أصبح اليوم في متناول الجميع من حيث استغلاله أو استغلال مختلف التطبيقات المختصة في مجالات متعددة بما يناسب ونشاطات المديرية.
- ثالثا: دور وسائل الاتصال بالمديرية:
1. دور الاجتماعات:

- تعمل المديرية على نشر التكنولوجيا الحديثة للاتصالات خاصة بالمناطق المنعزلة لتمكين المواطنين من معرفة واستغلال هذه التكنولوجيا المعلوماتية وجعله في اتصال دائم مع الآخرين عن طريق الإشراف على المشاريع النوعية التي تقوم بتجسيدها على أرض الواقع وعلى هذا الأساس فإن الاجتماعات وخاصة التقنية منها لها دور في بعث المشاريع من خلال:
- تعيين الإطارات التي تتولى متابعة البرامج المتعلقة بالقطاع.
  - تزويد المدير بالمعلومات حول نسبة تقدم العمل برفع التقارير من طرف مديري القطاعين مدير قطاع بريد الجزائر، مدير قطاع اتصالات الجزائر.

## 2. دور وسائل تكنولوجيا الاتصال:

- يتجسد دورها في أن جميع مصالح المديرية تؤدي مهام مشتركة ومتكاملة فيما بينها فمهام الموظفين بمكاتبهم مرتبطة ببعضهم البعض ولهذا فهم في اتصال دائم إما لتلقي المعلومات أو إصدارها لموظف أو لمصلحة في وقت معين عن طريق الهاتف أو الفاكس سواء كان الاتصال داخلي أو خارجي للمديرية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

3. دور شبكة الإعلام الآلي: يتجلى دورها في:

#### أ- على المستوى الخارجي:

- إرسال الرسائل والتقارير الدورية عن طريق البريد الإلكتروني.
- الرد على جميع الرسائل والاستفسارات الواردة من الوزارة.
- تحميل الملفات من الموقع والواردة من الوزارة أو من المصالح الخارجية.
- تبادل المعطيات ما بين المؤسسات المنجزة للمشاريع عن طريق البريد الإلكتروني مع مديرية اتصالات الجزائر ومديرية بريد الجزائر.

#### ب- على المستوى الداخلي:

- تناول الملفات والمعلومات بين المصالح والمكاتب عن طريق شبكة الإعلام الآلي.
- استغلال جماعي للأجهزة الموجودة.
- التحكم الجيد في إدارة الشبكة والمراقبة المستمرة للتطبيقات المستعملة من طرف الإطارات.
- توفير الشبكة على اتصال سريع مما يسهل عملية معالجة المعلومات<sup>(1)</sup>.

#### المبحث الثاني: دراسة ميدانية.

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 تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

#### المطلب الأول: أداة جمع البيانات

كان من الضروري علينا لجمع البيانات اللازمة للدراسة اعتمدنا أسلوب الاستبيان من خلال تصميم استمارة أسئلة أو ما يعرف بـ: استبيان موجه للموظفين للإجابة عليه. وكان الهدف من تصميم الاستمارة معرفة وسائل تكنولوجيا الاتصال وتأثيرها على أداء الموارد البشرية من طرف المديرية الولائية للبريد تكنولوجيا الإعلام والاتصال محل الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى النقاط التالية:

<sup>1</sup> مكتب الإدارة، المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- التعرف على وسائل تكنولوجيا الاتصال المتواجدة في المديرية الولائية للبريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- التعرف على تطورات تكنولوجيا الاتصال التي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

✓ يتمثل في (30) وهو عدد جميع الأفراد العاملين في المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ثانياً: عينة البحث.

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (25) فرد، ماعدا (05) لأنهم يتمثلون في 03 أعوان أمن، بواب، وسائق، فقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وتم استرجاعها كلياً.

ثالثاً: تصميم الاستبيان:

الاستبيان مكون من جزأين، الجزء الأول يتمثل في بيانات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية)، أما الجزء الثاني يتمثل في ثلاث محاور في كل محور 10 عبارات (أنظر الملحق رقم 01) ويتم الجواب عليها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وفق إجابات أفراد العينة.

وتتمثل محاور الاستبيان فيما يلي:

- المحور الأول: آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال على نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية.
- المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية.
- المحور الثالث: تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية.

سوف نقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة المقدمة للموظفين، وباستخدام برنامج spss والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي لتقديم وصف لبيانات العينة، والوصول إلى نتائج لتوضيح مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال الإجابات المقدمة من قبل الموظفين، فإن العينة المدروسة تتميز بالخصائص التالية:

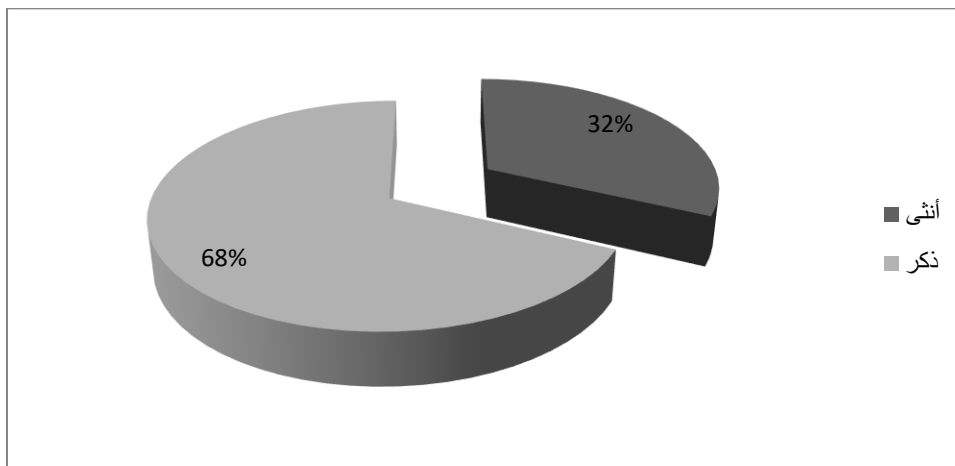
1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: من خلال الجدول رقم (03-01) سوف يتم التعرف على توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس (ذكر، أنثى).

الجدول رقم (03-01): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسب	التكرارات	الجنس
68	17	ذكر
32	08	أنثى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على برنامج spss

الشكل رقم (03-02): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات الجدول رقم (03-01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-01) أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 68%، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 32%، ومنه يمكن القول أن المديرية تعتمد على الذكور كقوى عاملة أكثر فيها.

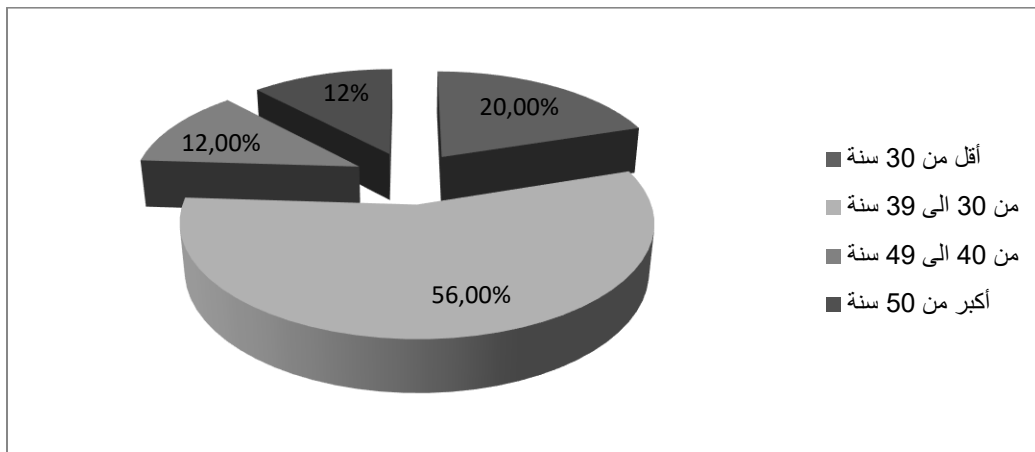
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: من خلال الجدول رقم (03-02) سوف يتم التعرف على توزيع أفراد العينة حسب السن كما يلي:

الجدول رقم (03-02): توزيع العينة حسب متغير السن

النسب	التكرارات	الفئة العمرية
20	05	أقل من 30 سنة
56	14	من 30 إلى 39 سنة
12	03	من 40 إلى 49 سنة
12	03	أكثر من 50 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على برنامج spss

الشكل رقم (03-03): توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات الجدول رقم (03-02).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-02) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 47%، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 20% أما أقل نسبة

فهي 12% بالنسبة للفتتين من 40 إلى 49 سنة وبالنسبة لأكثر من 50 سنة، وهذا معناه أن المديرية تعتمد على الفئات الشابة في المعاملات أكثر من الفئات الأخرى.

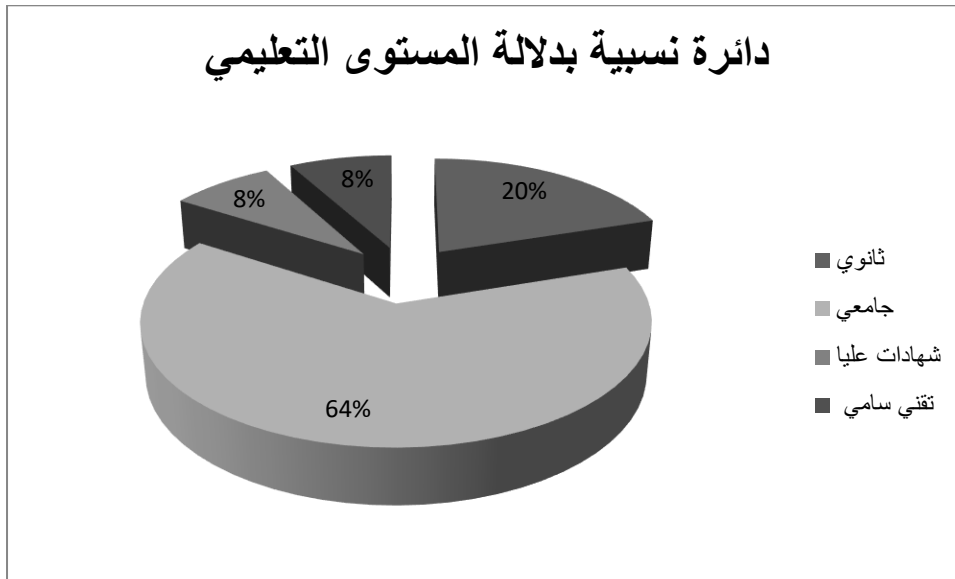
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: من خلال الجدول رقم (03-03) يمكن التعرف على توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03-03): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
20	05	ثانوي
64	16	جامعي
08	02	دراسات عليا
08	02	تقني سامي
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على برنامج SPSS

الشكل رقم (04-03): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات الجدول رقم (03-03).

من خلال الجدول رقم (03-03) نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 16 مفردة بنسبة 64% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مستوى الثانوي 20%، بينما الذين مستواهم تقني سامي ودراسات عليا بنسب متساوية وهي 08%، أي أن أغلب مفردات العينة لديهم مستوى جامعي.

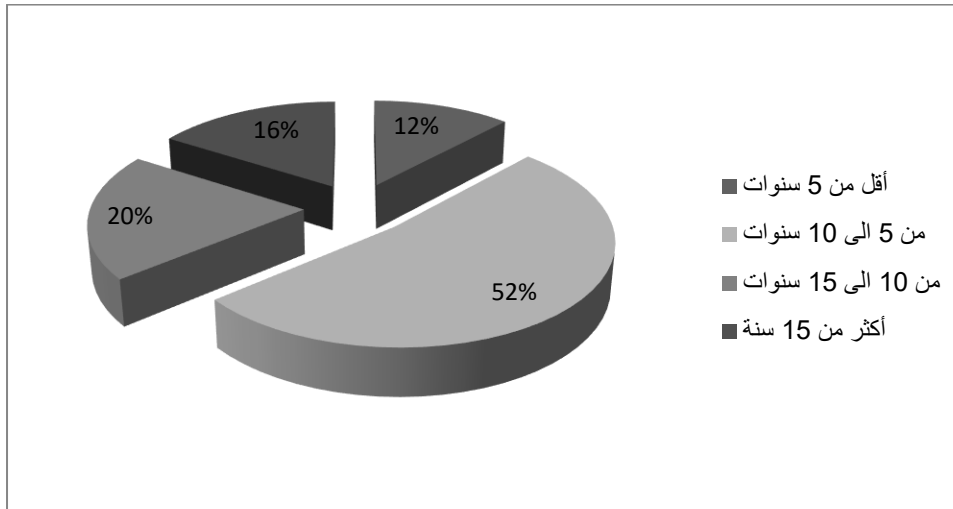
4- توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية: من خلال الجدول (03-04) سوف نتعرف على توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسب	التكرارات	سنوات العمل
12	03	أقل من 05 سنوات
52	15	من 05 إلى 10 سنوات
20	05	من 10 إلى 15 سنة
16	04	أكثر من 15 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS

الشكل رقم (03-05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (03-04).



من خلال الجدول رقم (03-04) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل هم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 52%، تليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15 سنة بنسبة قدرت بـ 20%، ثم تليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة في العمل أكثر من 15 سنة بنسبة 16%، أما أقل نسبة فهي بالنسبة لأفراد العينة التي تقل خبرتهم عن 05 سنوات والتي قدرت بـ 12%.

ثانياً: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

1- أدوات التحليل الإحصائي المستعملة: بعد تفرغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج spss، حيث كانت كل فقرة من أبعاد الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (03-05): أسلوب ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- $\alpha$  كرونباخ لمعرفة مدى ثبات وصدق البيانات من خلال برنامج spss.
- التكرارات: وتم حسابها من خلال برنامج spss.
- النسب المئوية: كذلك تم حسابها من خلال برنامج spss.
- المتوسطات الحسابية: تم حسابها من خلال برنامج Excel، وفق المعادلة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum(n_i \times x_i)}{\sum n_i}$$

- التباين: كذلك تم حسابه من خلال برنامج Excel، وفق المعادلة التالية:

$$V = \frac{\sum n_i(x_i - \bar{X})^2}{\sum n_i}$$

- الانحراف المعياري: أما الانحراف المعياري تم حسابه من قبل الطالبتين وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\delta = \sqrt{V}$$

## 2- تحليل نتائج الاستبيان:

أ- اختبار  $\alpha$  كرونباخ: من أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، هذا الأخير يقيس دقة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل  $\alpha$  كرونباخ. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

## الجدول رقم (03-06): إحصائيات الصدق والثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	30

المصدر: برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع تساوي 0.900 وهي موجبة الإشارة كما يمكن دراسة الثبات من خلال دراسة الثبات لكل محور من المحاور.

- بالنسبة للمحور الأول: آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية.

## الجدول رقم (03-07): إحصائيات الصدق والثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.539	10

المصدر: برنامج SPSS.

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.539 .

- بالنسبة للمحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية.

## الجدول رقم (03-08): إحصائيات الصدق والثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	10

المصدر: برنامج SPSS.

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.812

- بالنسبة للمحور الثالث: تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (03-09): إحصائيات الصدق والثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	10

المصدر: برنامج SPSS.

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.884

الجدول رقم (03-10): معاملات الصدق والثبات

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحور
0.734	0.539	10	- آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية.
0.715	0.512	10	- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام داخل المديرية.
0.940	0.884	10	- تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية.
<b>0.948</b>	<b>0.900</b>	<b>30</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCELL.

ب- تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة لمحاور الاستبيان

سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة الموافقة، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وهو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا

والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-11): أسلوب ليكارت الخماسي

الرمز	المتوسط الحسابي للإجابات	المستوى
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
3	من 2.61 إلى 3.40	محايد
4	من 3.41 إلى 4.20	موافق
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- تحليل بيانات المحور الأول: آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية:
- لوصف آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية، لجأنا إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قمنا باستخدام التباين، كما هو مبين في الجدول رقم (03-12).

الجدول رقم (03-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الأول

درجة التقدير	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق	0.662	0.814	3.760	1	2	0	21	1	1. تساهم تكنولوجيا لاتصال في تفعيل نشاط موظفيها من خلال تزويدهم بالمعلومات عبر الشبكة الداخلية
				4	8	0	84	4	
غير موافق	1.366	1.169	2.560	3	14	1	5	2	2. تواجه صعوبات أثناء استخدامك لتكنولوجيا الاتصال المتوفرة لدى المديرية.
				12	56	4	20	8	
موافق	0.880	0.938	3.800	2	0	2	18	3	3. تساهم تكنولوجيا الاتصال في تحسين عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المديرية.
				8	0	8	72	12	
غير موافق	0.966	0.983	2.440	3	14	2	6	0	4. هناك سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في المديرية.
				12	56	8	24	0	
موافق	1.130	1.063	3.480	1	5	3	13	3	5. أداء الموارد البشرية يرتبط بشكل وثيق مع شكل الاتصال المتبع مع تكنولوجيا الاتصالات التي تستخدمها.
				4	20	12	52	12	
محايد	1.178	1.085	3.320	1	7	2	13	2	6. تستعمل المديرية الشبكة الداخلية (الانترانيت) كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة الموارد البشرية.
				4	28	8	52	8	
محايد	1.162	1.078	3.280	1	7	3	12	2	7. تستغل المديرية التكنولوجيا بشكل أمثل لخدمة عملائها بسرعة ودقة.
				4	28	12	48	8	
موافق	0.778	0.882	3.680	1	2	3	17	2	8. استخدام تكنولوجيا الاتصال تزيد في فعالية الاتصال الخارجي.
				4	8	12	62	8	
موافق	0.778	0.882	3.680	1	2	3	17	2	9. تؤثر تكنولوجيا الاتصال في جودة الخدمات التي تقدمها المديرية للحصول على رضا عملائها.
				4	8	12	62	8	
موافق	1.370	1.170	3.520	3	2	2	15	3	10. يؤثر نوع الاتصال المستخدم في المديرية على نجاح عملية الاتصال داخلياً وخارجياً.
				12	8	8	60	12	
محايد	1.027	1.013	3.352	آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS و EXCELL

يتضمن الجدول رقم (03-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخاصة بآثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية، حيث نجد العبارة رقم (03) حصلت على أكبر متوسط حسابي بدرجة موافق والمقدر ب 3.8 وانحراف معياري 0.938، وهذا ما يدل على أنه تساهم تكنولوجيا الاتصال في تحسين عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المديرية. تليها العبارة رقم (01) في الترتيب بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.814 بموافق مما يدل على أن تكنولوجيا الاتصال تساهم في تفعيل نشاط موظفيها من خلال تزويدهم بالمعلومات عبر الشبكة الداخلية، ثم تليها العبارتين رقم (08 و 09) في الترتيب بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.882 بموافق وهذا دال على أن استخدام تكنولوجيا الاتصال تزيد في فعالية الاتصال الخارجي وبدورها تؤثر في جودة الخدمات التي تقدمها المديرية للحصول على رضا عملائها. تليهم العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.170 بدرجة موافق والتي تبين أن نوع الاتصال المستخدم في المديرية يؤثر على نجاح عملية الاتصال داخلياً وخارجياً. وفي الأخير نجد العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.063 حيث حصلت على درجة موافق والتي تتضمن أن أداء الموارد البشرية يرتبط بشكل وثيق مع شكل الاتصال المتبع مع تكنولوجيا الاتصالات التي تستخدمها.

أما بالنسبة للعبارتين (02 و 04) تدل على أن المديرية لا توجد فيها سلبات حسب إجابة أفراد العينة وذلك غير موافق و بمتوسط حسابي 2.560، 2.440 وانحراف معياري 1.169، 0.983 على التوالي.

وبالنسبة لباقي العبارات حصلت على تقدير محايد، رغم أن نسبة أفراد العينة الذين اتجهوا إلى موافق كانت أكبر من النسب الأخرى.

#### ■ تحليل بيانات المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية.

لوصف مستوى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية، لجأنا إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قمنا باستخدام التباين، كما هو مبين في الجدول رقم (03-13).

## الجدول رقم (03-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الثاني.

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني:
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
محايد	1.723	1.313	2.92	4	7	1	13	0	11. تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل تنفيذ لها.
				16	28	4	52	0	
موافق	0.346	0.588	4.12	0	0	3	16	6	12. يعتبر تحسين تنفيذ المهام داخل المديرية فرصة للاتصال بينك وبين مديرك.
				0	0	12	64	24	
موافق	0.586	0.766	3.88	1	0	3	18	3	13. على إدارة الموارد البشرية أن تسهر على ضمان تنفيذ الوظائف من خلال بتكيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.
				4	0	12	72	12	
موافق	0.640	0.800	4	1	0	2	17	5	14. يعتبر تأدية الأعمال على أكمل وجه نقطة رئيسية لنجاح إدارة الموارد البشرية.
				4	0	8	68	20	
موافق	0.854	0.924	3.84	1	2	1	17	4	15. تحدث إدارة الموارد البشرية توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية من خلال توجيه مواردها أثناء تنفيذ مهامهم ومتابعتهم.
				4	8	4	68	16	
موافق	1.174	1.084	3.84	2	1	2	14	6	16. عملية تقييم المهام المنفذة تعتبر جزء من عملية إدارة الموارد البشرية.
				8	4	8	56	24	
موافق	0.746	0.864	3.88	1	1	2	17	4	17. إدارة الموارد البشرية هي هدف للربط بين تحسين كفاءة مواردها البشرية وبين تحقيق أهداف المديرية
				4	4	8	68	16	
موافق	0.586	0.766	3.88	0	2	3	16	4	18. التساهل في عملية تقييم ومراقبة المهام المنفذة يؤثر سلباً على إدارة الموارد البشرية داخل المديرية.
				0	8	12	64	16	
موافق	0.502	0.709	3.76	1	1	1	22	0	19. الهدف الرئيسي من السهر على تنفيذ المهام هو تنمية قدرات ومعارف الموارد البشرية داخل المديرية.
				4	4	4	82	0	
موافق	0.902	0.950	3.76	1	2	3	15	4	20. تعتمد المديرية على إدارة الموارد البشرية وتقييم أعمالها في اتخاذ القرارات الإدارية.
				4	8	12	60	16	
موافق	0.806	0.898	3.788	مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS و EXCELL

من خلال الجدول رقم (03-13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت كلها عند مستوى موافق، باعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث نجد العبارة رقم (12) أكبر متوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري ب 0.588 وهذا ما يدل على أن تحسين تنفيذ المهام داخل المديرية فرصة للاتصال بين الموظف والمدير، ثم تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.8 تأدية الأعمال على أكمل وجه نقطة رئيسية لنجاح إدارة الموارد البشرية، ثم العبارات رقم (13)، 17، 18) كانت لها نفس المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.88 أما الانحراف المعياري كان متساوي في العبارتين (13، 18) حيث قدر ب 0.766 وبالنسبة للعبارة رقم (17) فقد بلغ 0.864 بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالموظفين وتأدية المهام، ثم العبارتين (15، 16) أيضاً لهما نفس المتوسط الحسابي بحيث قدر ب 3.84 وبانحراف معياري مختلف 0.924 و 1.084 على التوالي أي إن إدارة الموارد البشرية تُحدث توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية من خلال عملية تقييم مهامهم ومتابعتهم، حيث تعتبر هذه العملية جزء من عملية إدارة الموارد البشرية، والعبارتين رقم (19، 20) مقابلة لمستوى موافق حيث لهما نفس المتوسط الحسابي المقدر ب 3.76 أما الانحراف المعياري فقدر لكل واحدة منهما 0.502، 0.902 على التوالي التي تدل على أن الهدف الرئيسي من السهر على تنفيذ المهام هو تنمية قدرات ومعارف الموارد البشرية داخل المديرية، كما تعتمد هذه الأخيرة على إدارة الموارد البشرية وتقييم أعمالها في اتخاذ القرارات الإدارية.

أما بالنسبة للعبارة رقم (11) فقدر متوسطها الحسابي 2.92 أما الانحراف المعياري فقدر ب 1.313.

#### ■ تحليل بيانات المحور الثالث: تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية.

لوصف مستوى تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية، لجأنا إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قمنا باستخدام التباين، كما هو مبين في الجدول رقم (03-14).



## الجدول رقم (03-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الثالث.

درجة التقدير	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
محايد	1.334	1.155	3.16	2	7	3	11	2	21. تقوم المؤسسة وبصفة دائمة بتجديد وتطوير تكنولوجياها للاتصالات (الشبكات الإلكترونية...).
				8	28	12	44	8	
محايد	1.510	1.229	3.36	2	6	2	11	4	22. استراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، والشبكات الإلكترونية...).
				8	24	8	44	16	
محايد	1.462	1.209	3.24	2	7	2	11	3	23. تستغل المؤسسة الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى رأسها الانترنت لزيادة التفاعل بين الموارد البشرية داخل المديرية.
				8	28	8	44	12	
محايد	1.866	1.366	3.12	3	8	2	7	5	24. تستغل المؤسسة الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى رأسها الانترنت لزيادة التفاعل بين الموارد البشرية داخل المديرية.
				12	32	8	28	20	
محايد	1.120	1.058	3.2	1	7	5	10	2	25. تمتلك المديرية مواقع إلكترونية للتواصل مع مختلف متعاملها.
				4	28	20	40	8	
محايد	1.274	1.129	3.08	2	7	5	9	2	26. تخصص المديرية ميزانية معتبرة للإنفاق على تكنولوجيا الاتصالات.
				8	28	20	36	8	
موافق	1.046	1.023	3.44	1	5	3	14	2	27. تساهم تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية.
				4	20	12	56	8	
محايد	1.222	1.105	3.24	2	5	5	11	2	28. تساهم تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في المديرية برفع مستوى الإبداع لدى الموارد البشرية.
				8	20	20	44	8	
موافق	1.002	1.001	3.72	2	1	2	17	3	29. استخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تحقق مرونة أكبر في العمل
				8	4	8	68	12	
موافق	1.36	1.166	3.6	1	6	0	13	5	30. يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت
				4	24	0	52	20	
محايد	1.32	1.149	3.316	تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS و EXCELL

من الجدول رقم (03-14) نلاحظ أن العبارة رقم (29) تمثل أكبر متوسط حسابي قدر بـ 3.72 وانحراف معياري 1.001 وهذا دال على أن استخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تحقق مرونة أكبر في العمل، تليها العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري 1.166 مما يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت، ثم تليها العبارة رقم (27) حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.44 وانحراف معياري قدر بـ 1.023 حيث تدل على أن تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة تساهم في التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية، ثم بعد ذلك العبارة رقم (22) التي بلغ متوسطها الحسابي 3.36 وانحراف معياري 1.229 وهذا لأن استراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك الوسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، والشبكات الإلكترونية)، ثم العبارتين رقم (23،28) التي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.24 وانحراف معياري 1.209 و1.105 على التوالي بحيث تستغل المؤسسة الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى رأسها الانترنت لزيادة التفاعل بين الموارد البشرية داخل المديرية وكذلك تساهم تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في المديرية برفع مستوى الإبداع لدى الموارد البشرية، ثم العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.2 وانحراف معياري 1.058 حيث يدل على أن المديرية تمتلك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف متعاملاتها، تليهم العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.16 وانحراف معياري 1.155 حيث تدل على أن المؤسسة تقوم وبصفة دائمة بتجديد وتطوير تكنولوجياتها للاتصالات (الشبكات الإلكترونية...)، ثم تأتي العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي بلغ 3.12 وانحراف معياري قدر بـ 1.366 وهذا دال على أن المؤسسة تستغل الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى رأسها الانترنت لزيادة التفاعل بين الموارد البشرية داخل المديرية، وفي الأخير العبارة رقم (26) التي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.08 وانحراف معياري 1.129 حيث أن المديرية تخصص ميزانية معتبرة للإنفاق على تكنولوجيا الاتصالات.

جدول رقم(03-15): ترتيب محاور الاستبيان

رقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية.	3.788	0.898	0.806
2	- الأثر الإيجابي عند استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال على نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية.	3.352	1.013	1.027
3	- تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية.	3.316	1.149	1.32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCELL.

### ثالثاً: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

تهدف الدراسة إلى التعرف على آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية ومدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية وكيف تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية و فيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها كما يلي:

**1- الفرضية الأولى:** والتي نصت على أن "الأثر الإيجابي عند استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال على نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية"، بحيث هناك تناقض في هذه الفرضية فلا تشمل الصحة والثبات ولا النفي ليس لعدم صحة العبارات المذكورة سابقا ولكن لعدم وجود هناك كفاءات داخل المديرية من جهة ومن جهة أخرى لعدم مواكبة الجزائر العولمة بما تحملها من تكنولوجيا متطورة وعدم استيعاب العنصر البشري لأهمية وتكنولوجيا الاتصال في تسهيل العمليات بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية.

2- تفسير الفرضية الجزئية الثانية: والتي نصت على ما يلي: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية"، حيث نستنتج مما سبق أن الموارد البشرية تعتبر الحجر الأساسي في تحسين الأداء داخل المديرية وكذلك للأداء دور في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

3- الفرضية الثالث: حيث أن هذه الفرضية تتضمن: "تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية"، حيث نجد أن إشارات معظم إجابات أفراد العينة كانت محايد نظراً إلى هذه الاحتمالات التالية:

- ليس لديهم إجابة محددة.

- عدم فهم محتوى عبارات الاستبيان.

- التهرب من الإجابة.



## خلاصة:

اقتحمت تكنولوجيا الاتصال كل مجالات النشاط البشري، مما وسع زاوية استخدامها في المديرية، وهذه الأخيرة التي أصبحت ملزمة بالبحث دوماً عن كيفية استغلال التكنولوجيا بما فيها تكنولوجيا الاتصال، وأن العوائق والصعوبات التي قد تواجه هذه التكنولوجيا في المديرية، عليها تهيئة كل الظروف لتحقيق الاستغلال الأمثل لها.

وهذا ما حاولنا تناوله خلال الدراسة الميدانية للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتيسمسيلت حيث كشفت النتائج بأن إدماج التكنولوجيا الاتصال واستخدامها له دور على إدارة أداء الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير القدرات، وتنمية الجهد في العمل، وهذا ما أكدته اختبار فرضيات البحث.

من خلال بحثنا هذا رأينا أن العالم شهد تطورات تكنولوجية، مما أدت إلى تسارع في الابتكارات التكنولوجية وفي اختراقها لجميع أوجه العصرية إلى زياد كبيرة في أهمية، وبالأخص منها تكنولوجيا الاتصال، تمضي قدماً في اختصار المسافات والأوقات، من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، والتي من أهمها الحاسوب وشبكات الاتصال والشبكات الإلكترونية (الإنترنت، الانترانيت، الاكسترنات)، وذلك بهدف تطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، مما يسهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر عنصر أساسي تحظى بالاهتمام الأكبر من طرف المؤسسة التي تسعى إلى الاستفادة من قدراتها وتطوير كفاءتها، من خلال توفير كل ما يزيد في مستوى معارفها، وخبراتها، وتعليمها، وتكوينها وتدريبها.

كما أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن المورد البشري يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة كما قال أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا "بتر دواكر" أن: "أي منشأة أو أي مؤسسة أو أي نوع لها مورد حقيقي وحيد هو الإنسان"، يضيف آخر ثان محور اهتمام الإدارة: "يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة. ويضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى: "إن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.

ويعد التطرق إلى الأسس النظرية لموضوعنا هذا لمعرفة دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتيسمسيلت، وبعد أهمها فيما يلي:

## أولاً: النتائج:

### 1 - نتائج الدراسة النظرية.

- ✓ تتيح تكنولوجيا الاتصال في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي وتوفير جميع المعلومات للموارد البشرية.
- ✓ يعتبر تطوير القدرات من مهام إدارة الموارد البشرية.

✓ 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 "كاهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني والشبكات (الانترنت والانترنت والاكسترانت)" واستخدامها لتوصيل المعرفة داخل المنظمة وخارجها، وهذا من شأنها توسيع دائرة الخبرات وتبادلها بين الأفراد.

## 2 - نتائج الدراسة الميدانية.

أظهرت الدراسة أن "المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال" تعتمد على شبكات اتصال تساهم في تطوير قدرات الأفراد من خلال التشارك بالمعرفة وتبادل الخبرات وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى آثار استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال في نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية جاءت بدرجة "محايد".

- كما أظهرت الدراسة درجة "موافق" على عبارات متغير إدارة أداء الموارد البشرية وفقا لمقياس الدراسة.

- كما أظهرت الدراسة درجة "محايد" على عبارات متغير تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية.

## ثانيا: التوصيات.

في ضوء نتائج البحث المتواصل إليها نجد أنه:

✓ تدريب وتعليم كافة الموظفين على تكنولوجيا الاتصال وبالخصوص الحاسوب والانترنت والبرمجيات وبما يتلاءم مع التطورات الحالية.

✓ في دراستنا للمديرية ينبغي التركيز على التأثير المباشر وغير مباشر لتكنولوجيا لاتصال على الموارد البشرية، وينبغي الاستفادة من تطبيقات هذه التكنولوجيا في أداء مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري.

✓ يحتاج نمط الإدارة الإلكترونية للمورد البشري لتطبيقه إلى تطوير المفاهيم لعمل إدارة الموارد البشرية وتطوير الواقع التنظيمي في المؤسسات.



✓ إعادة هندسة إدارات شؤون الموظفين وتطويرها من حيث الوضع التنظيمي والتوجهات والمهام والأساليب.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

لقد تناول هذا البحث موضوع دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين إدارة أداء الموارد البشرية وقد حاولت هذه الدراسة تبيان أهمية تكنولوجيا الاتصال على أداء الموارد البشرية، وبعد الوصول إلى نتائج الدراسة تبين بأن هناك جوانب مازالت تحتاج إلى بحث ودراسة أعمق وهذا راجع إما إلى النقص أو القصور في تناول الموضوع، لأنه العمل البشري، بالتالي يفتح آفاق جديدة للدراسة من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع نذكر منها:

✓ واقع تكنولوجيا الاتصال في الجزائر (المقومات والعوائق).

✓ دور الانترنت في تنمية قدرات الموارد البشرية.

✓ أثر استخدام الهاتف النقال على أداء المورد البشري بالمؤسسة.

أولاً: الكتب:

- 1 - جاري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2 (العربية)، 2006م.
- 2 - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، 2009م.
- 3 - جوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 1992م.
- 4 - حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، القاهرة، ط1، 1993م.
- 5 - حسين عثمان مُجد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، لبنان، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، د.ط، 2010م.
- 6 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، د.ط، 2004م.
- 7 - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010م.
- 8 - عادل مُجد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.ط، 2003م.
- 9 - عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، مصر، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014م.
- 10 - حلاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011م.
- 11 - حلي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014م.
- 12 - حلي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط4، 2009م.
- 13 - عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2011م.

- 14 خسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010م.
- 15 خسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداهيل تقنيات تطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م.
- 16 سماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013م.
- 17 مُجّد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، ط1، 2009م.
- 18 مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008م.
- 19 مُجّد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، ط1، 2014م.
- 20 مُجّد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2014م.
- 21 مُجّد معوض، عبد السلام إمام، التسويق والاتصال، مصر، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط1، 2011م.
- 22 مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.ط، 1992م.
- 23 حنير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 24 خصيرة بوجمعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 1992م.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:
- 25 بركان أمينة، الصيرفة الإلكترونية كحتمية لتفعيل أداء الجهاز المصرفي (دراسة حالة الجزائر)، رسالة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2014م.

- 26 جلمولاي بدر الدين، استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في العلاقات الاجتماعية (دراسة ميدانية بجامعة بسكرة حول الانترنت والهاتف النقال في اختيار الزوج)، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012م.
- 27 سحرورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز GRTG)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم والإعلام والاتصال، قسنطينة، 2008م.
- 28 الطيب داودي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، د.س، ص07.
- 29 عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية)، أستراليا، ملبورن، 2010م، ص68/65.
- 30 خضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيو")، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006م.
- 31 لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، 2008م.
- 32 لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2004م.
- 33 سمانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م.

34 مُجَّد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العرب للعلوم الأمنية الرياض (السعودية)، 2006.

35 حمزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة (دراسة حالة موبليس)، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، الجزائر، 2008م.

36 سمهي أشواق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، رسالة متضمنة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص pme/tic، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2009م.

#### ثالثا: الملتقيات:

37 بن سعيد مُجَّد ولحمر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتنمية الاقتصادية، الملتقى الثالث حول تسيير المنظمات لمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005م.

#### رابعا: المجلات:

38 حميد يوسف، براهيمة نصيرة، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 17 / ديسمبر 2014م.

39 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009 / 2010م، جامعة الجزائر.

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

المركز الجامعي -أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبانة:

سيدي (ة) / المحترم (ة)...

أضع بين أيديكم استمارة الاستبانة، التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين إدارة أداء الموارد البشرية، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر في إدارة الأعمال، ثقتنا عالية باستجابتكم لفقراتنا.

راجين الإجابة على الاستمارة بطريقة مباشرة ودقيقة، وذلك لأجل الوصول إلى نتائج موضوعية، علما أن إجابتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم مسبقاً جهودكم وحسن تعاونكم.

الطالبان:

المشرف:

- قليب اسمهان

الأستاذ: معزوز فتح الله

-عباس نصيرة

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق اختياركم حسب وضعية المديرية:

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية:

✓ الجنس:

1. ذكر  2. أنثى

✓ الفئة العمرية:

1. أقل من 30 سنة  2. من 30-39 سنة   
3. من 40-49 سنة  4. أكثر من 50

✓ المستوى التعليمي:

1. ثانوي  2. جامعي   
3. دراسات عليا  4. تقني سامي

✓ الخبرة المهنية:

1. أقل من 05 سنوات  2. من 05-10   
3. من 10-15 سنة  4. من 15 فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان.

الرقم	العبارة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الآثار الإيجابية عند استخدام أشكال تكنولوجيا الاتصال على نشاط عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل وخارج المديرية						
01	تساهم تكنولوجيا الاتصال في تفعيل نشاط موظفيها من خلال تزويدهم بالمعلومات عبر الشبكة الداخلية.					
02	تواجه صعوبات أثناء استخدامك لتكنولوجيا الاتصال المتوفرة لدى المديرية.					
03	تساهم تكنولوجيا الاتصال في تحسين عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المديرية.					
04	هناك سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في المديرية.					
05	أداء الموارد البشرية يرتبط بشكل وثيق مع شكل الاتصال المتبع مع تكنولوجيا الاتصالات التي تستخدمها.					
06	تستعمل المديرية الشبكة الداخلية (الانترانيت) كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة الموارد البشرية.					
07	تستغل المديرية التكنولوجيا بشكل أمثل لخدمة عملائها بسرعة ودقة.					
08	استخدام تكنولوجيا الاتصال تزيد في فعالية الاتصال الخارجي.					
09	تؤثر تكنولوجيا الاتصال في جودة الخدمات التي تقدمها المديرية للحصول على رضا عملائها.					
10	يؤثر نوع الاتصال المستخدم في المديرية على نجاح عملية الاتصال داخلياً وخارجياً.					
المحور الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المديرية						
01	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل تنفيذ لها.					
02	يعتبر تحسين تنفيذ المهام داخل المديرية فرصة للاتصال بينك وبين مديرك.					
03	على إدارة الموارد البشرية أن تسهر على ضمان تنفيذ الوظائف من خلال تركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.					
04	يعتبر تأدية الأعمال على أكمل وجه نقطة رئيسية لنجاح إدارة الموارد البشرية.					



					05	تحديث إدارة الموارد البشرية توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية من خلال توجيه مواردها أثناء تنفيذ مهامهم ومتابعتهم.
					06	عملية تقييم المهام المنفذة تعتبر جزء من عملية إدارة الموارد البشرية.
					07	إدارة الموارد البشرية هي هدف للربط بين تحسين كفاءة مواردها البشرية وبين تحقيق أهداف المديرية.
					08	التساهل في عملية التقييم ومراقبة المهام المنفذة يؤثر سلباً على إدارة الموارد البشرية داخل المديرية.
					09	الهدف الرئيسي من السهر على تنفيذ المهام هو تنمية قدرات ومعارف الموارد البشرية داخل المديرية.
					10	تعتمد المديرية على إدارة الموارد البشرية وتقييم أعمالها في اتخاذ القرارات الإدارية.
<b>المحور الثالث: تأثير تكنولوجيا الاتصال على إدارة الموارد البشرية</b>						
					01	تقوم المؤسسة وبصفة دائمة بتجديد وتطوير تكنولوجياها للاتصالات (الشبكات الإلكترونية...).
					02	استراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، والشبكات الإلكترونية...).
					03	تستغل المؤسسة الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى رأسها الانترنت لزيادة التفاعل بين الموارد البشرية داخل المديرية.
					04	لدى المؤسسة شبكة إلكترونية داخلية فعالة (انترانيت) تمكنها من تبادل وتوزيع المعلومات والبيانات بين الموارد البشرية.
					05	تمتلك المؤسسة مواقع إلكترونية للتواصل مع مختلف متعاملاتها.
					06	تخصص المديرية ميزانية معتبرة للإنفاق على تكنولوجيا الاتصالات.
					07	تساهم تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية.
					08	تساهم تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في المديرية في رفع مستوى الإبداع لدى الموارد البشرية.
					09	استخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تحقق مرونة أكبر في العمل.
					10	يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت.

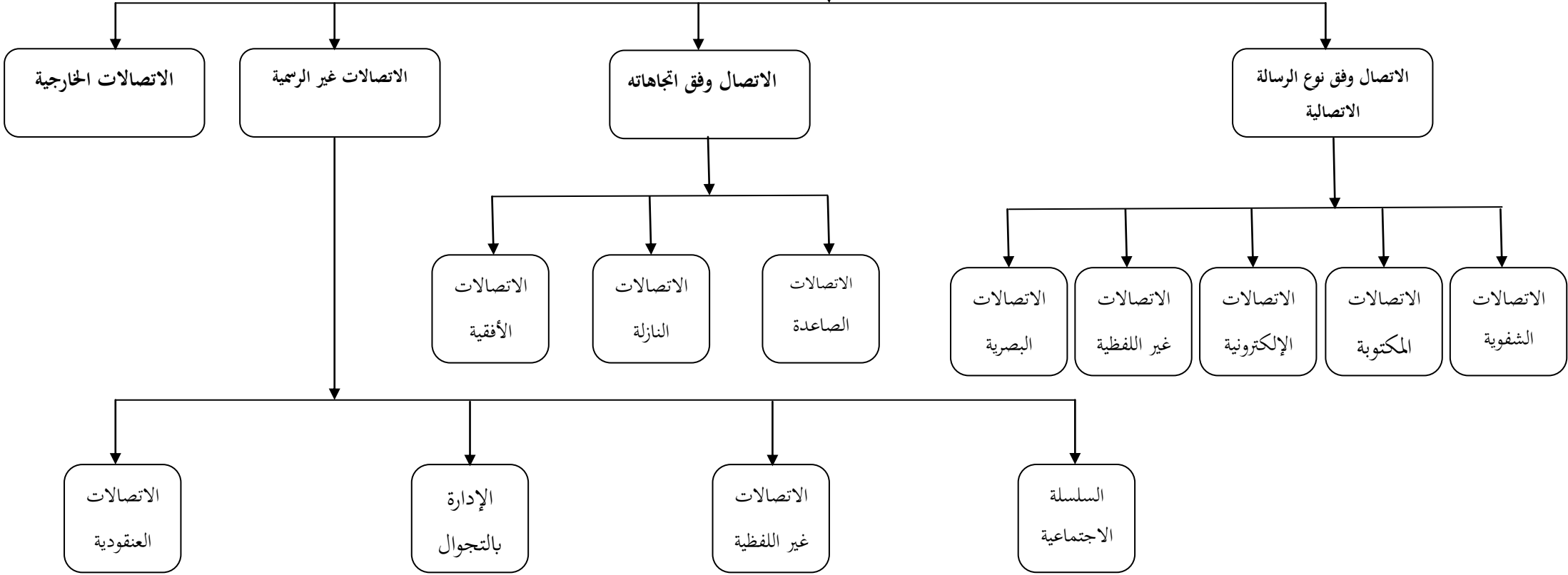
وفي الأخير أقدر بإخلاص تعاونكم معنا، الرجاء التأكد من عدم إغفال أي عبارة من عبارات الاستمارة، مع

وشكراً

إعادتها في الأخير.

الشكل رقم (01-02): أنواع الاتصالات

أنواع الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبتين

# الفصل الأول

تكنولوجيا الاتصال

# الفصل الثاني

إدارة أداء الموارد

البشرية

# الفصل الثالث

دراسة حالة المديرية الولائية للبريد  
وتكنولوجيات الإعلام  
والاتصال تيسمسيلت

مقدمة

خاتمة

قائمة المصادر

والمراجع



الفهرس

قائمة الأشكال

والجداول

اللاحق