



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة د. طاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

تكنولوجيا الإعلام والاتصال

ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة سونلغاز البيض –

* إشراف الدكتور:

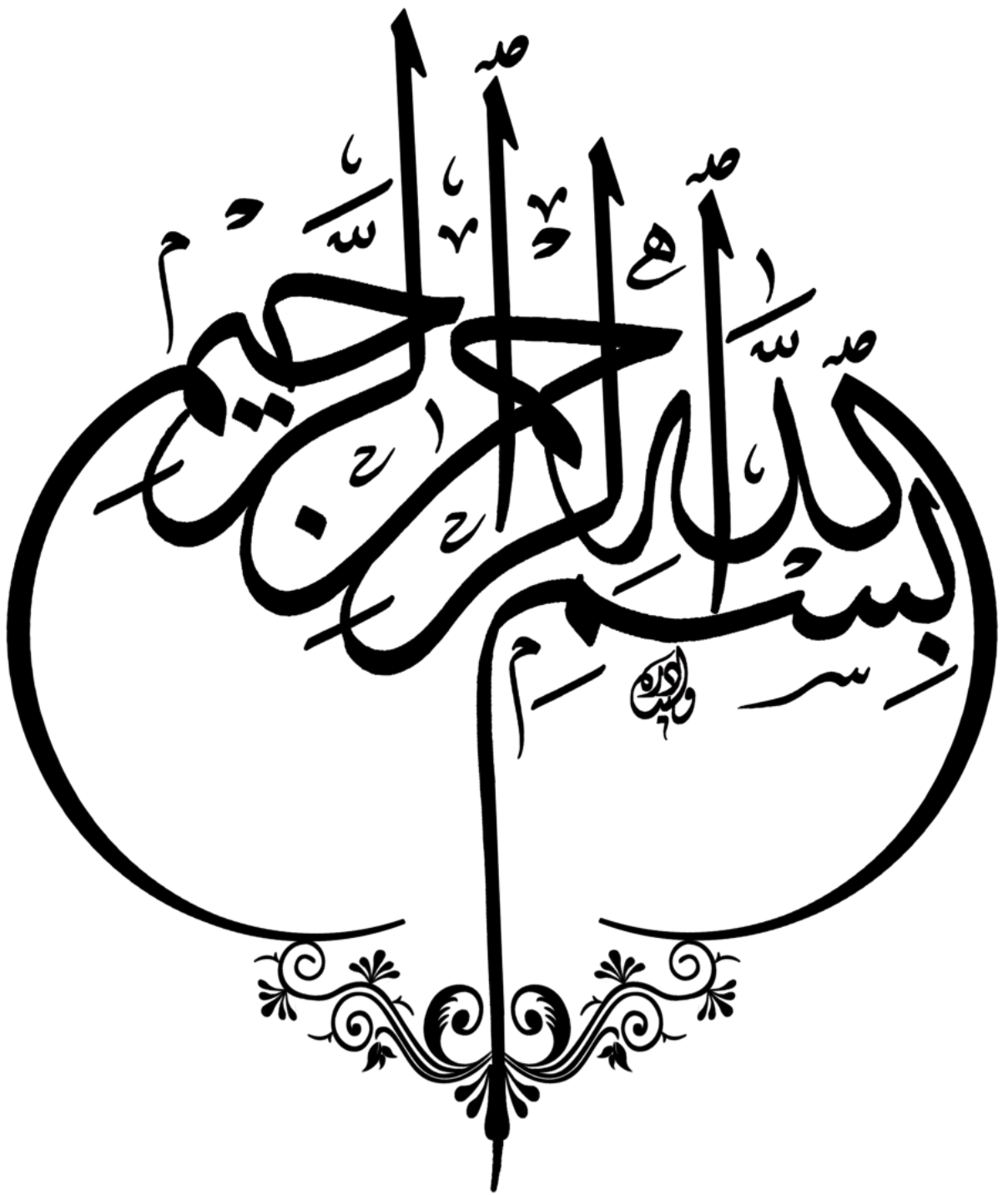
– بن عزة محمد الأمين

* إعداد الطاليتين:

– بالأزغم خديجة

– حميدي نور الهدى

السنة الجامعية: 1440هـ/1441هـ - 2019م/2020م



شكر و عرفان

لا يسعني إلا أن أسجد لله شكرا على كرمه وفضله وعلى ما منحه لي من عزم وصبر وتوفيق في إتمام هذا البحث ، فالحمد لله على ما أعطى والشكر له على ما وهب وأنعم .

وكل الشكر والتقدير لأستاذنا الدكتور بن عزة محمد أمين على توجيهاته مستمر وجهده ووقته حتى يظهر هذا البحث في صورته الحالية ولما قدمه من سعة صدر وحسن ترحاب وعظيم الخلق وتواضع فأسل الله سبحانه وتعالى له مزيدا من الرقي والتقدم وجزاه الله خير الجزاء.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى ما أحمل اسمه بكل افتخار
والدي العزيز أطل الله في عمره

إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى إنسانة
أمي الحبيبة أطل الله في عمرها

إلى توأم روحي ورفيق دربي إلى من أرى التفاؤل بعينيهِ والسعادة في ضحكتهِ إلى شعلة
الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراعة ولمحبتك لأزهرت أيامي وتفتحت براعم الغد أخي نور
الدين .

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي: رحمة سيهام ندى نور الهدى
إلى من وقف إلى جانبي ومدني بالمحبة والقوة والصبر : فؤاد عزة

إلى من أعدل في تربيتي وكان وراء نجاحي ، إلى من علمني الصبر ومعنى الصبر ومعنى التحدي وغرس
في نفسي وقلبي الأمل والثقة والدي العزيز أطل الله في عمره

إلى من تقف كلمات الحب خاشعة أمامها إلى مدرسة الإيمان وبحر الأمان ونبع الحنان ووصية الرحمان
أمي لحبيبة أطل الله في عمرها

إلى من اشعر بروعة الحياة معهم وقضيت معهم أحلى الأيام حلوها ومرها إلى أخواتي " سميرة ، فاطمة "
دلال .

إلى صديقاتي : سارة ، شافية ، سيهام ، خديجة .

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه السطور لذكركم

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المواضيع المتعلقة بالمؤسسات والتي تعد من أهم متطلبات العصر الحالي ، ألا وهي دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، فنظرا لتسارع المتزايد في هذه التكنولوجيا أصبح على المؤسسة قياس وتقييم أدائها بصورة دورية وهذا في محاولة منها لتحسينه بصورة مستمرة ، بعد تناولها دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء ولغاز بولاية البيض ، وقد اعتمدنا على طريقة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة 30 عاملا من أصل 90 عامل في المؤسسة ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولقد توصلنا في أخير إلى أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تؤدي دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة ، فهي تسهل عليها عملياتها وخدمة زبائن بأحسن الأساليب بالإضافة إلى محاولة جلب تقنيات جديدة تعمل بأحدث الطرق لتقليل التكاليف واختصار الوقت والمسافة .

– الكلمات المفتاحية : التكنولوجيا ، الإعلام ، الاتصال ، تحسين الأداء ، المؤسسة الاقتصادية .

Summary:

This study aims to identify the most important issues related to institutions, which are among the most important requirements of the current era, namely the role of media and communication technology in improving the performance of the economic institution, and due to the increasing acceleration of this technology, the institution must measure and evaluate its performance periodically and this is in an attempt to improve it in a way. Continuing, after dealing with a case study of one of the Algerian economic institutions, namely the Electricity and Gas Distribution Corporation in the Wilaya of El Bayadh, and we have relied on the method of the questionnaire that was distributed to a sample of 30 workers out of 90 workers in the establishment, using the descriptive and analytical approach. It plays an effective role in improving the performance of the organization, facilitating its operations and serving customers with the best methods, in addition to trying to bring new technologies that work with the latest methods to reduce costs and reduce time and distance.

Key words: technology, information, communication, performance improvement, economic enterprise.

الفهرس



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	الملخص
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ - ح	مقدمة
1	الفصل الأول : الإطار النظري لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال
3	المطلب الأول : نظرة عامة حول التكنولوجيا
3	1 - مفهوم التكنولوجيا
4	2 - أنواع التكنولوجيا
5	3 - الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة
5	المطلب الثاني : ماهية الإعلام
5	1 - تعريف وأهمية الإعلام
6	2 - خصائص الإعلام
8	المطلب الثالث : ماهية الاتصال
8	1 - تعريف وأهمية الاتصال
10	2 - أنواع الاتصال ، مهامه ومعوقاته
12	3 - وسائل وهيكلية الاتصال
26	المبحث الثاني : أبعاد تكنولوجيا الإعلام والاتصال
26	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال
26	1 - تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال
27	2 - خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال
28	المطلب الثاني : أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال
29	المطلب الثالث : استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال

35	المبحث الثالث : تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة
35	المطلب الأول : مزايا الأساليب المبتكرة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال
35	المطلب الثاني : وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة
38	المطلب الثالث : أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني : دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة
43	تمهيد
43	المبحث الأول : الأداء في المؤسسة
43	المطلب الأول : ماهية الأداء
43	1 - مفهوم الأداء
44	2 - مستويات الأداء
45	3 - أنواع الأداء
48	المطلب الثاني : أبعاد الأداء
49	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء
52	المبحث الثاني : تقييم ، قياس وتحسين الأداء في المؤسسة
52	المطلب الأول : قياس الأداء في المؤسسة
52	1 - مفهوم قياس الأداء
52	2 - أهمية قياس الأداء
53	3 - تصنيف قياس الأداء
54	المطلب الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة
54	1 - مفهوم تقييم الأداء
54	2 - أهداف ومراحل تقييم الأداء
56	3 - طرق تقييم الأداء
57	المطلب الثالث : تحسين الأداء في المؤسسة
57	1 - مفهوم تحسين الأداء
58	2 - دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
58	3 - خطوات تحسين الأداء
61	المبحث الثالث : تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحسين أداء المؤسسة

61	المطلب الأول : مؤشرات أداء التكنولوجيا في المؤسسة
61	المطلب الثاني : إستراتيجية تحسين الأداء
63	المطلب الثالث : تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز البيض
66	تمهيد
67	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
67	المطلب الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز
67	المطلب الثاني : فروع مؤسسة سونلغاز
68	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
69	المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية
69	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
70	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية
71	المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول : التحليل الوصفي للعينة
71	المطلب الثاني : نتائج المعالجة الإحصائية
141	المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
143	خلاصة الفصل
144	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

ص	عنوان الجدول	الرقم	ص	عنوان الجدول	الرقم
105	توزيع أفراد العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الانترنت	19	71	Reliability Statistics	1
107	توزيع أفراد العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإكسترنات	20	71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2
109	توزيع أفراد العينة حسب متغير ضرورية تكنولوجيا الإعلام والاتصال	21	73	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3
111	توزيع أفراد العينة حسب متغير تجديد التكنولوجيا الحديثة	22	75	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	4
113	توزيع أفراد العينة حسب متغير مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة .	23	77	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	5
115	توزيع أفراد العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	24	79	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	6
117	توزيع أفراد العينة حسب متغير التغيرات	25	81	توزيع أفراد العينة حسب متغير مساعدة	7
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير قدرة التكنولوجيات في تحسين إنتاجية العمل.	26	83	توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم مستوى	8
121	توزيع أفراد العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة	27	85	توزيع أفراد العينة حسب متغير استخدام الانترنت	9
123	توزيع العينة حسب متغير زيادة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال	28	87	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال استخدام	10
125	توزيع العينة حسب متغير قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين	29	89	توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم استخدام	11
127	توزيع العينة حسب متغير محاولة المؤسسة إيجاد استعمالات جيدة	30	91	توزيع أفراد العينة حسب متغير زيادة المؤسسة	12
129	توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم استخدام	31	93	توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم الوسائل التكنولوجية في العمل.	13
131	توزيع أفراد العينة حسب متغير هيئة الاتصالات	32	95	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة استخدام الانترنت في العمل	14
133	توزيع العينة حسب تنظيم المؤسسة حصص تدريبية	33	97	توزيع أفراد العينة حسب متغير أهم الوسائل التكنولوجية	15
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير اتصال العمال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية	34	99	توزيع أفراد العينة حسب متغير وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية	16
137	توزيع أفراد العينة حسب متغير اهتمام الإدارة المتعاملين الأجانب.	35	101	توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية الاتصال مع المتعاملين الأجانب.	17
139	توزيع العينة حسب متغير عقد الإدارة اجتماعات	36	103	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوسيلة المستعملة	18

قائمة الأشكال

ص	عنوان الشكل	الرقم	ص	عنوان الشكل	الرقم
102	توزيع العينة حسب متغير الوسيلة المستعملة للاتصال بالمؤسسات الخارجية	21	12	الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة	1
104	توزيع العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإنترنت	22	45	مستويات الأداء.	2
106	توزيع العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإكسترنت	23	51	العوامل المؤثرة على الأداء.	3
108	توزيع العينة حسب متغير ضرورة السير الحسن للمؤسسة.	24	56	مراحل عملية تقييم الأداء	4
110	توزيع العينة حسب متغير تجديد شكل العمل في المؤسسة.	25	62	إستراتيجية تحسين الأداء.	5
112	توزيع العينة حسب متغير مساهمة في تحسين الخدمات داخل المؤسسة.	26	72	توزيع العينة حسب متغير الجنس	6
114	حسب متغير تحسين من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.	27	74	توزيع العينة حسب متغير السن	7
116	توزيع العينة حسب متغير التغيرات التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.	28	76	توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	8
118	توزيع العينة حسب متغير في تحسين إنتاجية العمل	29	78	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	9
120	توزيع العينة حسب متغير تحسين من عملية الاتصال بالمحيط الخارجي.	30	80	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	10
122	حسب متغير زيادة من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.	31	82	توزيع العينة حسب متغير مساعدة السير الجيد للمؤسسة	11
124	لتوزيع العينة حسب قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين	32	84	توزيع العينة حسب متغير تقييم مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية	12
126	توزيع العينة حسب متغير محاولة المؤسسة إيجاد استعمالات	33	86	توزيع العينة حسب متغير استخدام الانترنت في مجال العمل	13
128	توزيع العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل.	34	88	توزيع العينة حسب متغير مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بكثرة	14
130	حسب متغير هيئة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة.	35	90	توزيع العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة.	15

132	العينة حسب متغير تنظيم المؤسسة حصص تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	36	92	توزيع العينة حسب متغير زيادة المؤسسة	16
134	توزيع العينة حسب متغير اتصال العمال بزملاء في الأقسام الأخرى.	37	94	توزيع العينة حسب متغير تقييم الوسائل التكنولوجية في العمل	17
136	توزيع العينة حسب متغير اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات.	38	96	توزيع العينة حسب متغير مدة استخدام الانترنت في العمل	18
138	متغير عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل.	39	98	توزيع العينة حسب متغير وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية	19
140	توزيع العينة حسب متغير الوسيلة المستعملة للاتصال بالمؤسسات الخارجية	40	100	توزيع العينة حسب متغير كيفية الاتصال مع المتعاملين الأجانب.	20



مقدمة



مقدمة :

تشهد العالم اليوم ثورة رقمية في جميع مجالات الحياة وحركة كبيرة في مجال المعلوماتية وثورة تكنولوجية كبيرة، حيث أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد أهم أعمدة منظمات الأعمال الحديثة والأداة الرئيسية لها والعامل المؤثر على البيئة التي تعمل فيها فقد زادت سرعة التغيير التكنولوجي في قطاع الإنتاج والخدمات ازدياد أكبر خلال العقد الأخيرين وهذا يعني أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تتيح مجالا واسعا بالابتكارات والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها حيث لعبت دورا أساسيا في تطوير وتحسين أداء المؤسسات وقد ساعدها ذلك باستثمار تلك التطورات والاستفادة منها حيث أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد على قدرة التنافسية معيارا للتقدم والازدهار واحد أهم المحركات التي تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسات ، حيث أحدثت تغيرات جذرية في كيفية نقل المعلومات ومشاركتها بين الموظفين في المؤسسة مما سهل العملية الاتصالية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني وتعمل المؤسسة المؤسسات على دعم عملية الاتصال هاته التي توفر كافة أسباب النجاح لها لكونها تساهم بقوة في التنسيق وأداء مهام وتحقيق الأهداف مما جعل المؤسسة أكثر تحكما في عملية الاتصالية ، بحيث تستطيع تحديد الأوقات المناسبة له ونوع الرسائل والقنوات الاتصالية من أجل توفير الوقت والتكلفة . مما جعل تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسيلة مهمة في المؤسسات الاقتصادية وأصبح عليها وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها على مواكبة هذا التقدم التقني الهائل الذي يمكنها من الارتقاء والرفع من مستوى أدائها وهذا لتعزيز مكانتها أمام المؤسسات الأخرى وخاصة المؤسسات المنافسة .

الإشكالية:

يشهد العالم حاليا تقدما تكنولوجيا كبيرا ، وتحولات اقتصادية سريعة ، أدت إلى احتلال قطاع المعلوماتية الصدارة بين باقي القطاعات ، لدى معظم دول العالم ، فالزيادة الكبيرة و المعبرة في حجم المعلومات و تدفقها أدى إلى تزايد الحاجة في التفكير بالجانب التكنولوجي وإدخاله في العمل داخل المؤسسة الاقتصادية وبهذا أصبحت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مصدرا أساسيا ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي تقوم بها جل المؤسسات ، إذ تعد ضرورة ملحة في وقتنا الحالي ومن أولوياتها المختلفة في دول العالم باعتبارها تشكل محور أساسي في تطوير مختلف مجالات الحياة عامة و المنظمات خاصة ، وهذا بالنظر إلى قدرتها على تجاوز عقبة الزمان و المكان منها : "شبكة الاتصال" ، " الانترنت و الانترنت" التي تطرح خدمات اتصالية ومعلوماتية افتراضية عديدة و تقديم خدمات في قطاعات مختلفة كالقطاعات الصحية و المواصلات و حتى في القطاع الإداري وغيرها إذ يعد القطاع الإداري المؤسساتي من أكبر المستفيدين مما توفره هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة .

وفي هذا السياق واكبت المؤسسات الجزائرية هذه التطورات التكنولوجية مثلها كمثل باقي المؤسسات و لاسيما في الميدان الاقتصادي الذي استفاد من هذه الثورة وهذا من اجل مسايرة ركب التطور الحاصل في مجال الإعلام و الاتصال بالنظر للميزة التنافسية التي توفرها من جهة، و تحسين الأداء من جهة أخرى ، حيث لجأت إلى تطبيقها لدعم قدراتها و ضمان إدارة جيدة لجميع أنشطتها و الاستفادة من المزايا التي تقدمها وتوفرها في التخطيط و التنظيم و التنسيق و المراقبة لأداء المهام و تحقيق أهداف المؤسسة و التحسين من أداءها من خلال القيام بعملية تقييم له من اجل معرفة الانحرافات الموجودة و معالجتها في اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال أهمية بالغة من خلال ما تقدمه للمؤسسات من دعم يساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة ، كونها تتوفر على الوسائل و الأدوات و التقنيات المساعدة في هذا المجال ، فتكنولوجيا الإعلام و الاتصال تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم نظرا لدورها الإستراتيجي في إمكانية المحافظة عليها و استخدام هذه التكنولوجيا يمكن من تحسين أهدافها ، يعتبر هذا الأخير الحجر الأساسي في المحافظة على مكانتها أمام المنافسين .

ومن هذا المنطلق أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد أهم عوامل تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، باعتبارها ضرورة ملحة و حتمية لبقاء و استمرارية المؤسسة الاقتصادية في السوق المحلية و الدولية . ومن خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كآتي :

- ما هو دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ؟

و انطلاقا من التساؤل الرئيسي تنتبثق الأسئلة الفرعية التالية :

- 01- هل تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال ؟
- 02- ما هي أهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ؟
- 03- ما مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة ؟
- 04- هل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال دور في حل المشاكل المتعلقة بالتنسيق داخل المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية العامة :

تؤدي تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة .

يمكن أن تحتوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية :

- 01- تعطي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال .
- 02- تستخدم مؤسسة سونلغاز تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بمختلف أنواعها .
- 03- تعتبر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دافعا قويا في تحسين أداء المؤسسة .
- 04- تعمل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على حل المشاكل المتعلقة بالتنسيق داخل المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذه الدراسة لم يكن من باب الصدفة بل هي وليدة عدة أسباب موضوعية و أخرى ذاتية في نفس الوقت ، ننجزها في النقاط التالية :

01- الأسباب الذاتية :

- ✓ الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع .
- ✓ الميل لهذا النوع من المواضيع ذات البعد الاقتصادي .
- ✓ إعطاء نظرة عن دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسات لتفعيل العلاقة مع المحيط الخارجي.
- ✓ محاولة المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضوع إفادة للطلبة في المستقبل .
- ✓ الرغبة في معرفة الانعكاسات التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على أداء المؤسسة الاقتصادية عموما و مؤسسة سونلغاز خصوصا .
- ✓ محاولة معرفة تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على مستقبل المؤسسة .

02- الأسباب الموضوعية:

- ✓ جدية وحساسية موضوع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لأنها تعتبر الأساس لاستمرارية المؤسسات
- ✓ التعمق و مواصلة الدراسة للكشف عن واقع المؤسسة الجزائرية في ضل استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.
- ✓ الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إطار ما يعرف باقتصاد المعرفة

أهمية الدراسة:

يعد موضوع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال موضوعا هاما و دقيقا ، هذا نظرا لما ترتب عن التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من تغير في القدرات الإنتاجية و دخول عنصر جديد يسمى عنصر المعرفة وهو عنصر قائم بذاته ، حيث أصبحت هذه التكنولوجيات معيارا هاما في تصنيف و تطور المؤسسات خاصة في ضل وجودها في محيط متغير متأثر و يؤثر ، و ذلك في كيفية تقديم الخدمات إلى الزبون باعتبار هذه التكنولوجيات حلقة لربط المؤسسات بالمحيط الخارجي ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن نجاح المؤسسة و ضمان سيرورتها و بقائها مرهون بمدى تجاوب الزبائن مع خدمات متطورة و سريعة و بطريقة أسهل ، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة الاتصالية من جهة و على الزبون من جهة أخرى و يهمننا من هذه الدراسة أن نتعرف على واقع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية و الخدماتية مع إدراج دورها و مالها من انعكاسات إيجابية على الوظيفة الإدارية ، و كذلك إدراج التكامل بين نشاط الأفراد و التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال .

أهداف الدراسة:

إن تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز أصبح ضرورة حتمية لا بد منها لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية و ذلك بصورة أفضل و أسهل و بناءا على هذه المعطيات تتحدد أهداف دراستنا و هي كالآتي :

- ✓ محاولة معرفة تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على أداء الموظفين و مستقبل المؤسسة .
- ✓ محاولة الوصول إلى أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال تقوم بخدمة الزبون .
- ✓ التعرف على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في تحقيق الاتصال التفاعلي بين المؤسسة و محيطها الخارجي .
- ✓ معرفة مميزات و خصائص تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .
- ✓ التعرف على طبيعة الوسائل التكنولوجية المستخدمة داخل المؤسسة (مؤسسة سونلغاز).
- ✓ التعرف على حقيقة ووعي مسيري و مديري المؤسسة بأهمية دور تكنولوجيا الإعلام و في تفعيل النشاط الإداري
- ✓ محاولة إبراز كيفية استعمال و توظيف التكنولوجيات الحديثة لمؤسسة سونلغاز.
- ✓ الوعي بفضل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في توفير الوقت و الجهد .
- ✓ إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية (مؤسسة سونلغاز) وكيف أثرت على تحسين أداءها .

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية :

- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الحالية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالبيضاء
- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 07 مارس إلى نهاية جويلية 2020 .
- الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من عمال مؤسسة محل الدراسة .

منهج الدراسة:

إن طبيعة الدراسة تحدد طبيعة المنهج المستخدم وكذا الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته، وعليه لا بد من إتباع منهج علمي دقيق لتحقيق تلك الغاية ، فالمنهج يعرف بأنه: " مجموعة من الإجراءات المحددة و المعتمدة من أجل الوصول إلى حلول " ، فعملية اختيار المنهج إذا خطوة أساسية في البحث ، و أن موضوعية و مصداقية الدراسة تتوقف عليها .

وعلى هذا الأساس فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقا مع أهداف الدراسة و إجراءاتها .

أدوات الدراسة :

لقد فرضت طبيعة الموضوع و المعلومات المراد الحصول عليها مجموعة من الأدوات و المتمثلة أساسا فيما يلي :

- ✓ البحث و الإطلاع على المراجع المختلفة .
- ✓ الاعتماد على استبيان فيه جميع المعلومات ثم تبويبها و المقابلة لدعم النتائج المتحصل عليها .
- ✓ استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل معطيات الاستبيان .

الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات و البحوث العلمية السابقة التي أجريت حول تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية و عالجت العديد من المسائل المهنية و التعليمية داخل هذا النوع من المؤسسات ، وهذا ما اعتمدنا عليه و اعتبرناه أساس دراستنا التي نحاول من خلالها معرفة دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للجزائر محاولة منا تقادي تكرر ما توصل إليه مما سبق من الباحثين العلميين و تجنب الوقوع في أخطائهم التي تعرضوا لها من قبل ، ونظرا لموضوع دراستنا المعنون **بتكنولوجيا الإعلام والاتصال و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** وجدنا دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع ، كدراسة

حورية بلعويطات المعنونة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و اعتمدنا أيضا على دراسة **زلماط مريم** المعنونة بدور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل مؤسسة جزائرية ، و اعتمدنا أيضا على دراسة **منصوري فوزية** المعنونة بمساهمة تكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في دعم المشاركة التنظيمية ، حيث تم تصنيف هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث و جاءت كالاتي:

الدراسة الأولى : عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و كانت الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز شبكة نقل الغاز للشرق GRTG قسنطينة من إعداد الباحثة حورية بن عويدات سنة 2007-2008 بالجزائر ولاية قسنطينة ، بجامعة منتوري قسنطينة ، قسم علوم الإعلام و الاتصال حيث تمحورت إشكالياتها حول واقع الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا الحديثة حيث طرحت الباحثة مجموعة من الأسئلة منها :

01- ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت ، شبكة الإكسترانت)، من ناحية أي استخدام في المؤسسة.

02- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نتيجة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

و لتحليل هذه الإشكالية تمت صياغة فرضيات للدراسة جاءت كالاتي :

01- أنه هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأربعة بمؤسسة سونلغاز بالشرق حيث :

- ✓ يحتل جهاز الحاسوب على المرتبة الأولى من حيث الاستخدام .
- ✓ تحتل شبكة الانترنت المرتبة الثانية من ناحية الاستخدام.

- ✓ تحتل شبكة الانترنت المرتبة الثالثة من ناحية الاستخدام.
- ✓ تحتل شبكة الانترنت المرتبة الرابعة من ناحية الاستخدام.

02- تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت مستوى أداء المؤسسة المدروسة .

- فعلت الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي.
- حسنت من الإنتاجية .
- حسنت محيط العمل.

والإجابة على تساؤلات الدراسة استعملت الباحثة المنهج المسحي و ذلك من خلال جمع وجرد كل المعلومات المختلفة بالموضوع و كذا تشخيص مؤشرات الدراسة كما استخدمت منهج المسح التحليلي للوصول إلى تغيرات كيفية ، حيث كان مجتمع بحث دراستها تشمل 49 موظف وقد وزعت الاستمارة على 46 مفردة وذلك لغياب بعض الموظفين وكانت 43 مفردة ، أما نتائج دراسة الباحثة فهي كالاتي :

فتوصلت الباحثة إلى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لها آثار إيجابية على مستوى الأداء داخل المؤسسة
الدراسة الثانية:

عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية و كانت الدراسة الميدانية داخل مؤسسة سوناطراك STH فرع تلمسان من إعداد الباحثة زلماط مريم سنة 2009-2010 بالجزائر ولاية تلمسان ، جامعة أوبوكر بن قايد تلمسان ، تخصص تسيير موارد بشرية ، حيث تمثلت إشكالياتها في :

كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية ؟
وتفرعت إلى عدت أسئلة :

- ما هي تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ؟ خصائصها ؟ تأثيرها ؟ انعكاساتها ؟

- ما هي علاقة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة ؟

- و للإجابة على تساؤلات هذه الدراسة تم صياغة فرضية الدراسة إلى :

- أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و طباعة هذه المعلومات .

- المؤسسة لا تتماشى مع التطورات والتركيز على إدارة المعرفة ، ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ، سوف يتعرض بقائها و استمرارها للتفاؤل .

و كان الهدف الأول من هذه الدراسة هو إثبات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار و النجاح في الأسواق .

أما فيما يخص المنهج فقد استعملت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة حالة الذي يوضح أهم النتائج التي أفرزتها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة و الآثار المترتبة عنها.

وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة تمثل في الأفراد العاملين و المسؤولين في مختلف إدارات و مراكز المؤسسة بلغ عددهم 353 عامل و عاملة موزعين في الأقسام و الموائى و التي اختارت فيها الباحثة عينة عشوائية و التي تتكون من 30 عامل ومن أهم النتائج حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن أحدثت التكنولوجيا الحديثة خاصة منها المقدمة على أنظمة المعلومات و الاتصال تطورات عميقة في كافة الميادين العلمية ، الخدمية ، الصناعية ، و تطورت الحاصلة في مجال المعلوماتية و الاتصالات السلكية سمحت بدخول قدرات و إمكانيات جديدة هائلة لدعم نشاطات و فعاليات عديدة ، للصناعات الخدمية ، ونجاح التكنولوجيا المعاصرة في المنظمات الاقتصادية بصفة عامة مرهون بنوعية هذه التكنولوجيات.

الدراسة الثالثة : عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان مساهمة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في دعم المشاركة التنظيمية ، وكانت الدراسة الميدانية لمؤسسة آرسيلور ميتال تبسة ARCELOR METAL من إعداد الباحثة منصوري فوزية سنة 2010-2011 بالجزائر ولاية عنابة جامعة باجي مختار ، عنابة تخصص اتصال و التنمية المستدامة للمؤسسات .

حيث طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات تمثلت في :

- ما هي طبيعة الفوائد التي توفرها التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال للمستخدمين الإداريين ؟
 - ما مدى ممارسة المستخدمين الإداريين لأنشطتهم عبر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال ؟
 - هل يقبل المستخدمون الإداريين إدارة أنشطتهم عبر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و ما هي أسباب المقاومة إن وجدت ؟
 - هل هناك تفاوت في الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال تبعاً للمتغيرات الشخصية ؟
- اما فيما يخص المنهج فقد اعتمدت على المنهج المسحي في وصف وتحليل الظاهرة و سعت إلى الكشف على مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال خصوصا الانترنت و الانترنت في دعم اهم مبادئ التسيير تؤسس لتحقيق المشاركة في المؤسسة و التعرف على تأثير العوامل الشخصية و الثقافية في كيفية استخدام هذه الوسائل ، و كانت عينة الدراسة مقصودة تمثلت في 60 شخص إداري كما اعتمدت على أدوات منها المقابلة و الملاحظة و استمارة الاستبيان .

أما فيما يخص نتائجها :

توصلت هذه الدراسة أن أغلبية المستخدمين الإداريين لا يستعملون التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال ، فالشبكة غير متاحة للجميع أما من تتوفر لديهم فهم يستخدمونها بدرجة أقل مقارنة بالاتصال الشخصي المكتوب ، إن المستخدمين يدركون أهمية استقبال هذه الوسائل في العمل لكنهم على تفاوت في الإقبال عليها ، إن المستفيدين من التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال هم غالبا من الإطارات السامون كما أنهم غالبا أصغر سنا و أحسن تعليما ، تؤكد الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في مؤسسة آرسيلور

ميتال لا يدعم المشاركة للمستخدمين الإداريين بالشكل المطلوب من خلال عدم تعميمها على كل المصالح وعلى جميع المستويات الوظيفية إضافة إلى النقائص تكوين المستخدمين و ضعف مهارتهم في هذا المجال .

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الأولى :استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة بحثنا، في دراسة الباحثة ركزت على الدور الفعال الذي لعبه جهاز الحاسوب من خلال تسيير الأعمال داخل المؤسسة أما دراستنا فتركز على دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة . أما الدراسة الثانية بالرغم من الاختلافات الموجودة إلا أنها تشابهت هي الأخرى مع دراسة بحثنا كونها تدرس كيفية مساهمة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لها دور أساسي في تحديد التطور التكنولوجي و فعاليته داخل المنظمات كما تعد المحرك الرئيسي لتنمية الكفاءات ليصبحوا أكثر فعالية من ذي قبل .

الدراسة الثالثة : فتناولت كيفية مساهمة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في دعم المشاركة التنظيمية خصوصا شبكات الاتصال "الانترنت ، الانترنت ، الإكسترنات" التي ركزت عليهم في دعم المشاركة، هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا حيث أدرجنا شبكات الاتصال في الجانب النظري و مدى أهميته في المؤسسة .

الاستفادة من الدراسات السابقة:

رغم الاختلافات والفروقات الموجودة في الدراسات الثلاثة السابقة من حيث المنهج و الأهداف و المشكلة إلا أنها أفادتنا كثيرا بالنسبة للدراسة الأولى أفادتنا في الجانب الميداني ، الدراسة الثانية أفادتنا من حيث الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الجانب النظري أو الميداني أما الدراسة الأخيرة فهي الأخرى استفدنا منها من حيث الجانب النظري و إعطاء صورة واضحة لموضوع البحث.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع على مستوى المكتبة و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال .
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية لإجراء دراسة حالة.
- مواجهة عراقيل في التواصل مع المؤسسة محل الدراسة لإجراء المقابلة و توزيع الاستمارة .
- وذلك لعدم القدرة على التنقل بسبب فرض الحجر الصحي جراء انتشار الوباء العالمي covid-19.

ولقد قمنا بتقسيم البحث والإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالآتي :

الفصل الأول : الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، أما المبحث الثاني : تناول أبعاد تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، أما المبحث الثالث : فتضمن تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة .

الفصل الثاني : تطرقنا فيه إلى دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة وقد احتوى على ثلاث مباحث ، المبحث الأول : كان حول الأداء في المؤسسة ويليه المبحث الثاني : الذي تضمن تقييم ، قياس وتحسين الأداء في المؤسسة أما المبحث الثالث : تناولنا فيه تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحسين أداء المؤسسة .

الفصل الثالث : بالنسبة لهذا الفصل فقد خصص للدراسة الميدانية حيث تم التعرض فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث فروعها وهيكلها التنظيمي وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة ثم تفرغ البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج في ضوء فروضها لنصل في النهاية إلى خاتمة الموضوع .



الفصل الأول



تمهيد :

شهد العالم تطورات سريعة متعددة في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، ويبرهن على هذا التقدم ما نشهده حاليا من تطورات تكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال على وجه الخصوص حيث لم تعد التكنولوجيا نوعا من الرفاهية بل أصبحت ضرورة لا يمكننا الاستغناء عنها على المستوى المؤسسة أو على مستوى الشخصي بحيث لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع فحتى يشبع رغباته عليه الاتصال مع الناس وغالبا ما يعتمد نجاح الفرد على قدرته على الاتصال .

وفي المؤسسات تشكل العملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة لبعضها لبعض ويتحقق التكامل في أعمالها أو لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال

المطلب الأول: نظرة عامة حول التكنولوجيا

لقد أدى التطور التكنولوجي للاتصالات والمعلومات إلى ظهور وسائل وتطبيقات جديدة ، أطلق عليها البعض اسم : التكنولوجيا الجديدة الإعلام والاتصال " ntic ، حيث أصبحت محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، ورهانا أساسيا لها ، تستخدمها في عملياتها المختلفة سواء كان ذلك في عمليات التخطيط، الإشراف، أو توثيق أو الشؤون الإدارية أو المالية وأغیرها من النشاطات ، فتطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال يحدث تغيرات أساسية في المؤسسة ويساعد بشكل خاص على اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات .

1 مفهوم التكنولوجيا الإعلام والاتصال :

تعريف التكنولوجيا :

لغة : يعد لفظ تكنولوجيا في الكلمة اليونانية Technologie وهي مشتقة من كلمتين TECHNO وتعني التقنية أو فن وكلمة (LOGIS أو LIGS) تعني علم +دراسة ، وعلى هذا الأساس تشير التكنولوجيا إلى الدراسة الرشيدة للفنون ¹ .

اصطلاحا: هي مجموعة من المعدات (الآلات والتقنيات) والمعارف العلمية (الأفكار والأساليب المعرفية) ، التي يعتمد عليها الإنسان لتحقيق حاجياته في بيئة اجتماعية وتاريخية معينة ² .

- أما مفهوم الحديث لتكنولوجيا فتشمل الإبداع والخلق بالإضافة إلى الاقتباس /: والاستيعاب ، فالتكنولوجيا عبارة عن جميع الاختراعات والإبداعات اللازمة لعملية التطور الاقتصادي والاجتماعي ³ .

وتعني المعرفة العلمية والهندسية والإدارية التي يمكن بواسطتها تصور وتطوير إنتاج وتوزيع مواد والخدمات مواد المختلفة ⁴ .

¹ - نصيرة بوجمعة سعدي : عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي ، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 18

² - دليو فضيل : تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة يخصص تطبيقاتها ، دار هومة ، الجزائر ، 2004 ص 14 .

³ - عدي قصور : مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي ، دار الطباعة والنشر ، 1984 ص 35

⁴ - د محمود عزت اللحام وآخرون : الإعلام والعولمة ، دار الأعصار العلمي ، الطبعة الأولى ، 1436 هـ / 2015 م ص 109 .

2 أنواع التكنولوجيا:

هناك عدة تقسيمات للتكنولوجيا نذكر منها :

1_ حسب المؤسسة : هناك أربعة أنواع من التكنولوجيا داخل أي مؤسسة كما يلي:

- أ_ **تكنولوجيا أساسية** : وهي تلك التي تركز المؤسسة عليها وتتخصص فيها ولا تستأجر من الخارج .
- ب_ **تكنولوجيا مساعدة** : وهي التي لا تتخصص فيها المؤسسة ولكنها تستأجرها أو تشتريها من الخارج.
- ت_ **تكنولوجيا الربط** : وهي تلك التي تعمل على ربط التكنولوجيا الأساسية المساعدة وتتمثل أساسا في المواد البشرية الماهر لاستعمال التكنولوجيا المستوردة.
- ث_ **تكنولوجيا الرؤيا** : هي تلك يجب أن يتمتع بهيا المدير العام وهي القدرة على استشراف مستقبل الأساسية ، وتحويل المؤسسة إلى إصدار منتجات تكنولوجيا جديدة إذا وصلت المنتجات الأساسية إلى مرحلة النضج .

2_ حسب طبيعة التكنولوجيا : هناك نوعان :

- ا_ **تكنولوجيا خشنة ومجسدة** : تتجسد في الآلات والمعدات الرأسمالية والتجهيزات الرأسمالية بل وحتى في سلع الاستهلاكية المعمرة (السيارات ، التلفزيون)
- ب/ **تكنولوجيا الناعمة أو غير مجسدة** : وتتمثل في المعرفة وتحويل خلاصة البحوث العلمية المبتكرة إلى تطبيقات علمية وعملية في النشاط الاقتصادي¹

3_ حسب استخدامها لعناصر الإنتاج : ونجد هناك

- أ/ **تكنولوجيا متقدمة كثيفة رأس المال** : هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي متميز باستخدام كمية العمل أكبر نسبيا من كمية العمل ، ويعمل على زيادة الإنتاجية الحديثة بمعدل أكبر من معدل زيادتها لرأس العمل .
- ب/ **تكنولوجيا تقليدية كثيفة العمال** : وهي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاجي متميزا باستخدام كمية العمل أكبر نسبيا من كمية رأس المال ، ويعمل على زيادة الإنتاجية الحديثة بمعدل أكبر من معدل زيادتها لرأس المال .
- ج/ **تكنولوجيا متوسطة** : هي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاج مصممة لتشغيل أعداد كبيرة من العمل واستخدام كمية أقل من رأس عما تستخدمه التكنولوجيا كثيفة رأس المال . وتمثل وسط بين وسائل الإنتاج كثيفة رأس المال .

¹ غسان قاسم داود اللامي : إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية) ، الطبعة الأولى - دار المناهج لنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
ص 41 ص 44

4_ حسب مراحل التطور : وتقسّم إلى أربعة أنواع

- أ/ التكنولوجيا القاعدية : ممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق .
- ب/ التكنولوجيا المفتاحية : وهي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة أو الجودة).
- ج/ التكنولوجيا الجينية : هي وهي التكنولوجيا لازالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات وهي خطيرة .

3 دور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة:

- تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز ، ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية ، مما يؤكد مواكبة المؤسسات للتغيرات التكنولوجية السريعة في ميادين العمليات ، وقد حققت التكنولوجيا عدة مزايا ، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
- 1/ تقليل تكاليف العمل ، وزيادة المبيعات .
 - 2/ المساهمة في تحسين الجودة وتسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخير في العمل
 - 3/ تحسين الظروف البيئية ، إذا تساهم في القضاء على الضوضاء ، فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير .
 - 4/ تساعد على الاختراعات والتحديات ولإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي تطور دائم .
 - 5/ تساعد على تحقيق الميزة التنافسي، وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية .
- المطلب الثاني: ماهية الإعلام :**

تمهيد : قد أصبح إلى دور وسائل الإعلام والاتصال في المجتمع مهما وخطيرا جدا ، إلى درجة خصصت جميع الحكومات أقساما ودوائر و وزارات إعلام تتولى تحقيق أهداف داخلية وخارجية عن طريق تلك الوسائل ومن تلك الأهداف الداخلية رفع مستوى الجماهير ثقافيا ، تطوير أوضاعها الاجتماعية و الاقتصادية.

1 تعريف وأهمية الإعلام :

أ- تعريف الإعلام:

لغة : هو تبليغ ، الإبلاغ أي الاتصال ، يقال بلغت القوم بلاغا أي أوصلتهم الشيء المطلوب .
أعلم الأمر وأعلم بأمر : أطمع عليه اعتلم الشيء أعلمه¹.

¹ د فاطمة حسين عواد ، الاتصال والإعلام التسويقي ، دار أسامة لنشر والتوزيع الأردن عمان ص 12 .

اصطلاحاً : هو تلك العملية التي يترتب عنها نشر الأخبار والمعلومات الدقيقة ، التي تركز على الصدق والصراحة ومخاطبة عقول الجماهير وعواطفهم السامية ، والارتقاء بمستوى الرأي ، ويقوم الإعلام على التنوير ، والتنقيف، مستخدماً أسلوب الشرح والتفسير والجدل المنطقي¹ .

تعرف1: يعد الإعلام أهم روافد الاتصال، فالإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل تقوم بها، وبدون الإعلام فإن مؤسسات الدولة وعلى رأسها أجهزة الأمن والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية تتوقف عن العمل، ومن أهم تطبيقات ذلك تعد برامج الإخبارية في كل أنحاء العالم من كل البرامج التي يقبل عليها عدد كبير من الجمهور²

تعريف 2: الإعلام هو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة ، والمعلومات السليمة ، والحقائق الثابتة ، التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات ، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير ولاتجاهاتهم وميولهم³ .

ب - الأهمية الإعلام :

تكمن أهمية الإعلام في تأثيره على الجماهير مما أصبح معروفاً في العالم فالدولة ذات الإعلام القوي تعتبر قوية وقادرة .

فعلى الصعيد المجتمعي تطمح المؤسسات الخيرية للاستفادة من هذه الفرصة ، بالإضافة إلى الشركات التجارية والحملات الانتخابية ، وأصحاب الأفكار ، والمنتجات و المشاريع حيث إن الإعلام قد يضاعف من فرص النجاح ، والربح حتى على المستوى العلاقات ، والشراكات بين الأفراد والمؤسسات فقد تتعاون مؤسسة ناشئة مع مؤسسة كبرى بسبب إعلان تليفزيوني ما ، كما أن الانترنت فتحت أبواب التواصل ، والإعلان والترويج عبر شبكات التواصل الاجتماعي إذ انه من خلالها يمكن الإعلان عن الخدمات ومشاركة أخر الأخبار خاصة بالمؤسسة⁴

2- خصائص الإعلام:

يتميز الإعلام بالعديد من الخصائص منها :

1_ التفاعلية : حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار ، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية اتجاه وتبادلية وليست اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين .

¹ دكتور محمد الفاتح وآخرون ، تكنولوجيا الاتصال والعلوم الحديثة استخدام والتأثير ، دار كنوز الحكمة الجزائر ، الطبعة 1 ، 2011، ص 3.
² د يوسف محمد ، أساليب الاتصال الجماهيري الجديد الإعلام الالكتروني ونظريات الأمن ، دار الكتاب الحديث ، طبعة 1 ، 1436 هـ _ 2015 م ص 151 ص 152 .

³ د مصطفى يوسف كافي وآخرون ، الإعلام والعلاقات العامة ، دار الإعصار العلمي طبعة 1 ، 1436 هـ _ 2015 م ص 11.

⁴ مقال كاتبة إيمان الحيارى أخر تحديث : 8:49 27 أبريل 2020.

- 2_ مع العملية الاتصالية في الوقت المناسب للفرد ، سواء كان مستقبلا أو مرسلا .
- 3_ **المشاركة و الانتشار** : يتيح الإعلام الجديد لكل شخص يمتلك الأدوات بسيطة ان يكون ناشرا يرسل رسالته إلى الآخرين .
- 4_ **الحركة والمرونة** : حيث يمكن نقل الوسائل الجديدة بحيث تصاحب المتلقي والمرسل ، مثل الحاسوب المتنقل وحساب الانترنت ، والهاتف الجوال ، باستفادة من الشبكات اللاسلكية .
- 5_ **الاندماج الوسائط** : فإعلام يتم استخدام كل وسائل الاتصال ، مثل النصوص ،الصوت ،الصور الثابتة والصورة المتحركة ، والرسوم البيانية الثنائية وثلاثية الأبعاد الخ .
- 6_ **التخزين والحفظ** : يحث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية ولاسترجاعها ¹ .
- 7_ **الإعلام يصف الوقائع فلا يمكن أن تكون بدون وقائع** وحوادث سواء كانت مادية ملموسة أو معنوية وفكرية ² .
- 8- للإعلام صبغة اقتصادية ، هو صناعة إنتاج يروج في السوق وتزدهر بضاعته فان الخبر يصبح ذا قيمة ، وقيمه الخبر تقدر بثلاثة أشياء أن يكون الخبر محتمل الوقوع ، وأن يؤدي إلى المعنى ، وأن يكون له تأثيرا .
- خلاصة القول فان مفهوم الاتصال ومفهوم الإعلام مفهوم واحد من وجهتين :**
- 1: إذا كان القصد نقل الخبر إلى عدد كبير من الناس وهو ما يسمى بالاتصال الجمهور أو الإعلام.
- 2: عند استعمالها لنفس الوسائل وهذه الوسائل الفنية العصرية وقد رأينا أن الاتصال أشمل من إعلام باستعمال وسائل أخرى قديمة أو حديثة .
- 3: **وظائف الإعلام** : لم يقتصر الاهتمام بالحكومات بوسائل الإعلام ، بل أن مؤسسات اجتماعية وسياسية واقتصادية كذلك وجدت أن الإعلام يخدمها ويخدم أهدافها ويساعد في ازدهارها
- الوظيفة الإخبارية وتتجلى الوظائف الإعلام في ما يلي :**
- 1/ **الوظيفة الإخبارية** أصبح البحث عن الأخبار والسبق إليها ونشرها جوهر صناعة الإعلام فمن خلال سماع الأخبار ويمكن أن نفهم ما يجري حولنا في عالمنا المعاصر الذي يموج بالأحداث والصراعات والمكتشفات .
- 2/ **الوظيفة التنموية** : المقصود بذلك قيام وسائل الإعلام بمحاولة إقناع الجماهير، وحشد مجهودها لمواكبة الخطط التنموية ، في كل بلد .

¹ د زهير إحدادن ،مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ،ص 15.

² د أحمد عطشان النبهائي وأخر ، اقتصاديات الإعلام ،دار الرياحين لنشر والتوزيع ،طبعة الأولى ، 2016 ص223

3/ **الوظيفة الاقتصادية** : لاشك أن هذه الوظيفة تتنافس فيها وسائل الإعلام تنافسا هائلا حيث تسعى لكسب الأرباح من خلال نشاطها ،وبحثا عن مصادر التمويل للنشاطات الإعلامية بأنواعها المسموعة والمرئية والمقروءة .¹

4/ **الوظيفة التسويقية** : يرى خبراء الإعلام والتسويق والإشهار أن الإعلانات التسويقية هي أخبار ، تحمل للناس معلومات وحقائق مختلفة عن احتياجاتهم المتعددة وعن خدمات التي يرغبون في التعامل معها ، كخدمات التأمين ، والتوجيه²

المطلب الثالث : ماهية الاتصال

كان الاتصال ومازال عنصرا هاما في الحياة برزت أهميته وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، فموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق الأهداف .

1 -تعريف وأهمية الاتصال :

أ -تعريف الاتصال :

لغة : اشتقت كلمة الاتصال لغويا من مصدر ،الذي يعني الرابط بين كائنين أو شخصين³ ولفظ الاتصال من فعل اتصل يتصل اتصالا يتصل الشيء بشيء أي التصق به⁴

اصطلاحا : الاتصال communication" هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها الانتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى يصبح مشاعا ويؤدي إلى ذلك يصبح تفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسيير فيه واتجاه يسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيه⁵

تعريف1: هو تبادل الآراء والمعلومات والأفكار ، والوقائع الاستشارية بطريقة مفهومة ، مع استخدام مفاهيم واضحة ، وفي الوقت نفسية تركز على العلاقات الإنسانية الصحية ومعاملة الناس وفق حدود فهمهم وقدراتهم

¹ اقتصاديات الإعلام نفس المرجع ص 12

² د أحمد عيساوي ، علوم الإعلام والاتصال ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، 1435 هـ /2014م ، ص 59 .

³ عابد كمال : تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيرها على القيم المجتمعية الجزائري ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، تخصص علم الاجتماع والاتصال ، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية 2016/2017 بتلمسان ص 28

⁴ فرحاني لويزة الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، رسالة ماجستير ، فرع تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،

2007 / 2008 باتنة ص 12

⁵ عابد كمال مرجع السابق ص 28

على الاستيعاب ، تمثل الاتصالات الحجر الأساسي في عملية صنع القرار ، فلا بد من التوضيح الاتصال الفعال وعوائق الاتصال والأساليب المقترحة لتحسين عملية الاتصال ، لما لها من تأثير في الإنتاج كما وكيفاً¹

تعريف 2: عرف أحمد ماهر الاتصال بأنه : " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار

والمعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر²

تعريف 3 : الاتصال أنه عملية أو أداة من خلالها نقل أو تبادل معلومات، و المفاهيم والأفكار ومشاعر بين أو مجموعة أطراف ، من أجل تحقيق الهدف من الاتصال عندما يفهم المستقبل المعنى الذي أراده له المرسل أن يفهمه من الرسالة وأن يستجيب له بشكل الإيجابي³ .

ب - أهمية الاتصال :

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة والاتصال في حد ذاته ليس غاية وإنما هو وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها والتنفيذ الفعال وكذا تحقيق الرقابة من خلال قنوات ووسائل الاتصال ، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها ويساعد على كسب الثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال .

_ إن الاتصال السند الأساسي لتجانس والتلاحم داخل المؤسسة لأن الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات

من شأنه أن يؤدي المشاركة الفاعلة لكل الفاعلين في المؤسسة

_ إن الاتصال يعزز التجانس ويخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة

_ الاتصال الفعال يساعد على فهم المشاريع الإستراتيجية ، وذلك ما يعزز انخراطهم

_ الاتصال يمثل الوسيلة لتسيير المنظمة

إن تحقيق ونجاح أي إستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال المتبعة *Roberte maller* التي

تسمح لمختلف الفاعلين بالتعرف على الإشكالية المطروحة وعلى الأساليب المعتمدة وعلى الحلول المتوقعة

الاتصال ضروري في عملية اتخاذ القرار وكذلك هي عملية تنسيق ومستمرة لا تقف عند حد⁴

¹ د سيد سالم : اتصالات التسويقية ، دار الراهية ، الطبعة الأولى 2012 ص 16 و 17

² أحمد ماهر الاتصال ، طبعة الأولى الدار جامعية ، الإسكندرية سنة 2006 ، ص 30

³ د غازي فرحان أبو زيتون ، اتصالات الأعمال مفاهيم والمهارات الاتصال الشفوي وكتابي ، دار الحامد للنشر والتوزيع طبعة الأولى 1436 / 2015 ، ص 20 .

⁴ د محمود كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الأولى سنة 2014 ص 140

وفي الأخير يمكن تلخيص أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية ، وبعملية إصدار القرارات من ناحية الثانية ، وبعملية الرقابة من ناحية الثالثة¹ .

2 أنواع الاتصال :

أ -الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية ، يمكن أن تكون بشكل رسمي ، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه " تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات و منافذ اتصال ، يقررها التنظيم ويتطلبها .فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار .

- **الاتصال العمودي:** و نجد فيه الاتصال الصاعد و الاتصال النازل .
- **الاتصال النازل :** يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا ، و يعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية و يمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:
 - _ الأوامر و التعليمات الخاصة و المرتبطة بالعمل.
 - _ معلومات حول العمل، و علاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
 - _ معلومات حول الإجراءات ، و القوانين الداخلية.
 - _ التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
 يظهر من هذه الأغراض ، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفق لهذا النوع من الاتصال واضحة و دقيقة ، كلما أنجزت الأعمال بدقة و سرعة أكبر .
- **الاتصال الصاعد:** على عكس الاتصال النازل ، يكون الاتصال الصاعد من الأسفل إلى أعلى الهرم ، مروراً بمختلف المستويات الهرمية ، و يتجسد من خلال :
 - _ تقديم المعلومات حول الأداء و ظروف العمل ، و المتمثلة في التقارير .
 - _ تقديم الشكاوي ، و التظلمات ، و الالتماسات التي يرفعها المرؤوسون .
 - _ يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل .
 - _ طلب توضيحات و استفسارات حول العمل² .

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه ، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة ، بحيث يستطيع الاتصال بأي مرؤوس مباشرة ، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد- يتطلب

¹ د محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية " دعائم وأدوات ، دار طليطلة للطباعة والنشر ص 203

² الأمين بلفاضي ، مجلة العلوم الإنسانية ، الاتصال داخل المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014 ، ص ص 71- 72 .

المروور بكل المستويات الهيراركية ، قبل أن يصل إلى الرئيس ، و هذا النقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية و المتمثلة في الاتصال غير الرسمي.

وهذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس و المرؤوسين ، انعكست سلبا على إحساس العامل بالانتماء و يظهر مختلف التصرفات ، كانتقاد كل تصرفات الإدارة ، حتى ولو كانت صحيحة ، كذلك من خلال التذمر و الإهمال و اللامبالاة أثناء أداء العمل ، هذه السلوكيات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال ، ما لم يستدرك الأوضاع و يقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية .

1-2 الاتصال الأفقي : يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي و الذي يسمح عادة بالحصول

على معلومات ، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي ، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح و الفروع ، من أجل فاعلية أكبر . و تتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في :

_ المقابلات الخاصة

_ الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم و الاجتماعات العامة

_ المؤتمرات

_ المكالمات الهاتفية

_ الملصقات على الحائط

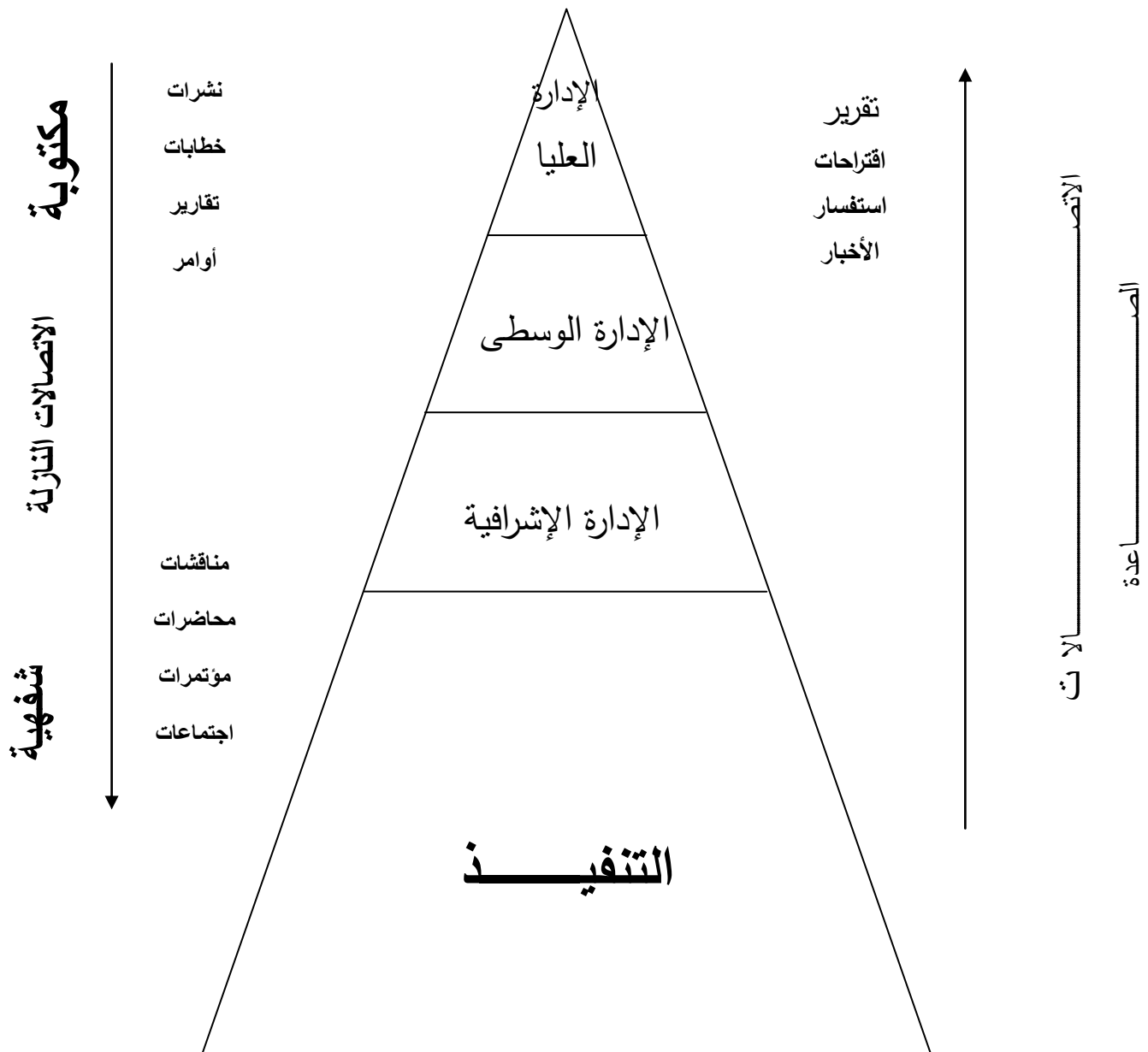
_ التقرير السنوي للموظفين

_ المجالات و الصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة

_ الخطابات البريدية المباشرة

_ النشرات الدورية ا

3- عناصر و وسائل وأنواع الاتصال:



الشكل (01) يوضح : الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة

ب الاتصال غير الرسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي ، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة ، و هذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي ، كجمود الاتصال الصاعد ، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون ، اللذين يتميزون بطموحهم ، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية ، و علاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة . من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي ، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة ، " فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية ، مساراتها ، وتحليل محتواها و التعرف على أهدافها وتحاول أن تغذيها بالحقائق و المعلومات ، التي تهيبئ الأفراد للتعامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية¹ وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد ، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جدا² .

2- الاتصال الداخلي :

يصف هذا الاتصال بأنه أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية في المؤسسة .

فقال " ALVIN DOD " عن الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة وإلى إدارة المؤسسات المهتمين إجمالاً.

و يعرف " DR MURPHY " أن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح و أن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم ، و كل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل .

و تعرفه الجمعية الفرنسية: هو مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع ، تسهيل تمرير و نشر المعلومات و تسهيل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين فعالية الفردية و الجماعية فيها³.

إن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له و هذا يعود إلى اختلاف وجهات النظر :

¹ الأمين بلقاضي ، نفس المرجع السابق ، ص 73 .

² د مدحت محمد أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة السنة 2009 ص 31 .

³ برباوي كمال ، أماراباك : مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا . www . Amarabac . com المجلد الرابع

_ يعرفه إبراهيم عبد عزيز شيخا : الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري .¹

_ كما تعرفه منال طلعت محمود : الاتصال الداخلي دراسة و تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها .²

_ و يعرفه أحمد بدوي : بأنه مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلية و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ الأهداف المشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا شخصيته و مهمته فيها و يعمل على ازدهارها و فاعليته فيها .³

و من أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

✓ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .

✓ ترسيخ الثقافة المؤسسة و تعزيزها .

✓ توجيه العاملين و تنسيق جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة .

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف و فق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية ، اقتصادية ، ثقافية ، أو اجتماعية ، لذلك نجد أنه من الأسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي :

أ- الحاجة للاتصال : وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد و حاجاتهم .

ب - الإدارة الإستراتيجية : الاتصال الداخلي باعتباره نشاط إستراتيجي عليه أن ينتج عن الإدارة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة ، و تساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال .

¹ إبراهيم عبد عزيز شيخا ، أصول الإدارة العامة ، دار المعرفة ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1993 ، ص 383 .

² منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، مكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2002 ، ص 22 .

³ ربحي مصطفى عليان و آخرون ، وسائل الاتصال تكنولوجي و التعليم ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، ص 82 .

4-الاتصال الخارجي:

هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي.¹

أما الاتصال الخارجي في المؤسسة فيعرفه " مصطفى حجازي " على أنه حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها .ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع الأفراد ذلك المجتمع.²

و هي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها ، و تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و الجماهير الخارجية خاصة الموردين ، العملاء ، الإدارات و المجتمع المحلي ، و جمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها.³

تعرف إستراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات و الأولويات والميزانية و الإطار و الإجراءات خلق و توزيع المعلومات فيها يخص علاقات المنظمة مع الخارج ، وإستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها :

- ✓ إشباع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال توفير السلع أو الخدمات تستجيب لهذه الحاجات و الرغبات
- ✓ تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها و فعاليتها ، و الحصول على تغذية العكسية منه .
- ✓ إبرام الاتفاقيات و المعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة .
- ✓ التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالأنشطة المنظمة ، و التي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين و حاجاتهم و الأرباح لأصحاب المنظمة ثم رفاه المجتمع.⁴

5-الاتصال التنظيمي :

لقد بدأ الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة ، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة ، المؤسسة تنظيم اجتماعي ، مثله مثل العائلة و المدرسة ، و هذا ما أكده " سان سوليو " بقوله : " إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات ، و تقوم بمهام التنشئة الاجتماعية ..لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية ".

¹ سمير محمد حسين ، العلاقات العامة ، مصر ، القاهرة ، عالم الكتاب ، 28 شارع عبد الخالق ثروت ، الطبعة الثانية ، 1995 ، ص 57 .

² مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، الطبعة الثالثة ، 2000 ، ص 200

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 ، ص 318 .

⁴ الدكتور البشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار النشر اليازوري ، السنة 2009 ، ص 57 .

يعرف محمد فهمي العطروري الاتصال التنظيمي على أنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم " .

كما عرفه محمد علي على أنه " يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المسطرة . فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات الوقائع و الأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " .

لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ و تستمر ، دون اتصال يجري بين أعضائها و لهذا فإن عملية اتصال ، تسعى لتحقيق هدف عام ، وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل ، و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها ، أو على اتجاهاته أو على مهارته ، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى :

- ✓ هدف توجيهي : يمكن أن يتحقق ذلك ، حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة ، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها .
 - ✓ هدف تثقيفي : يتحقق هذا الهدف ، حينما يتجه الاتصال ، نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم ، و زيادة معارفهم ، و اتساع أفاقهم ، لما يدور حولهم من أحداث .
 - ✓ هدف تعليمي : وفيه يتجه الاتصال ، نحو اكتساب المستقبل خبرات ومهارات ، أو مفاهيم جديدة .¹
- 3 - هيكلية الاتصال ووسائله في المؤسسة**
- أ - هيكلية الاتصال:**

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً . وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع و تنسيق و توزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة .

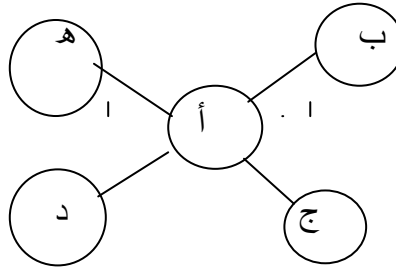
ويتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم ، و شبكة الاتصال الأكبر على مستوى المنظمة . و تستخدم شبكة الاتصال هذه في تدفق المعلومات كما تخدم الهيكل التنظيمي ، ونماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية و نظام القيم ، مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية ، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات . حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها .

¹ الأمين بلقاضي نفس المرجع السابق ص 67 ص 68.

و في ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة و أهميته في صنع و اتخاذ القرار ، يمكن أن يصنف شبكات الاتصال على النحو التالي :

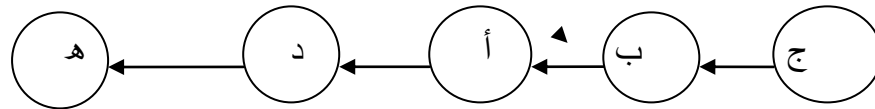
1. شبكة اتصال العجلة (شكل العجلة) :

تتمحور الاتصالات و تندفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء ، و يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات ، و يكون الاتصال في ممر واحد و الأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا ، و لكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في محور (المدير)¹.



شبكة اتصال السلسلة :

يتمثل هذا النمط من الاتصال تمكن الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم ، حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدودا عادة².



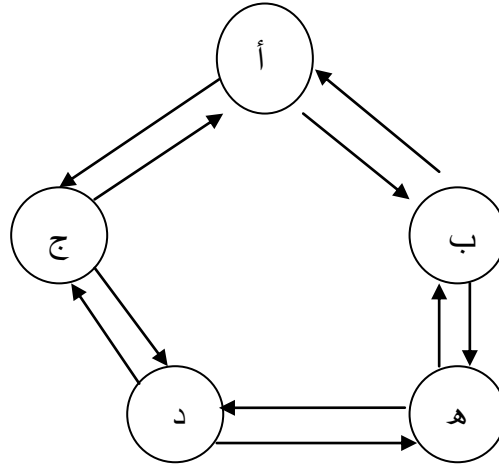
2. شبكة الاتصال الدائري :

و يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه تام (كامل) إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين ، و كل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد ، و هؤلاء أيضا يكونون قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض و هكذا . و الشكل التالي يوضح ذلك³:

¹ خضير كاضم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 128.

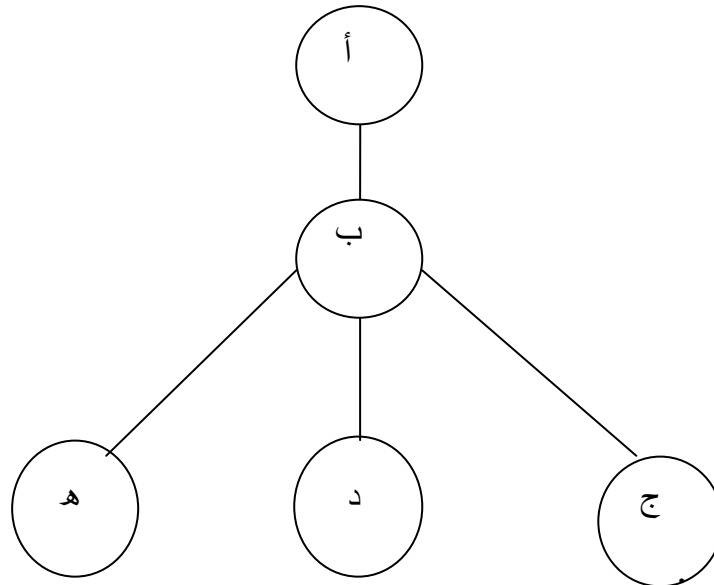
² خضير كاضم محمود ، نفس المرجع السابق ، ص 128 ،

³ صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة و اتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 59 .



3. شبكة اتصال العنقودي :

ويمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس (المدير) على الاتصال بأربعة أشخاص آخرين ، إلا أ، هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة . إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده ، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاج في فعالية الاتصال . و الشكل يوضح ذلك :¹



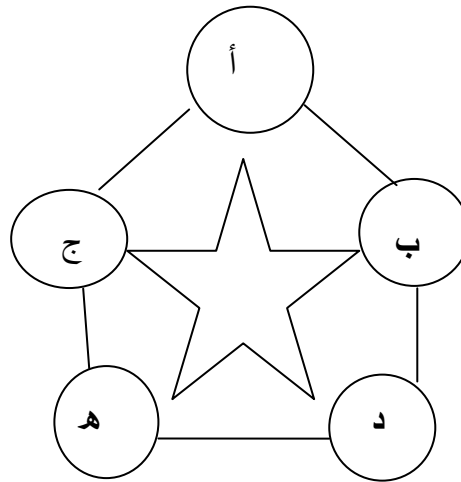
4. شبكة اتصال النجمي :

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة المثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد و الجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض جميع العاملين في المنظمة يتمتع بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء و أن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم . و لذلك فإن

¹ خضير كاظم محمود ، نفس المرجع السابق ، ص 129.

هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بالأنماط الاتصالات الأخرى .

ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود ، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ، ب ، ج ، د ، هـ ، و الرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب) ، (ج) للمرؤوسين (د) ، (هـ) . أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم . فتكون بذلك الشبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضح الشكل التالي¹:



• وسائل الاتصال في المؤسسة :

تتعدد اليوم و سائل و قنوات الاتصال المؤسساتي بشكل واسع و كبير ، نظرا للتطور السريع في التكنولوجيا والتجديد المستمر لهذه الوسائل ، والمؤسسات اليوم تسعى إلى امتلاك أكبر قدر من هذه الوسائل و كذا مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية ، و ذلك حتى تستعين بها في تحسين وتفعيل العملية الاتصالية في المؤسسة سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي .

- **تعريف وسائل الاتصال :** هي ما تؤدي بها الرسالة الإعلامية سواء كانت هذه الوسيلة لغة ، صحيفة ، إذاعة ، تلفاز ، حاسوب ، أو معرضا ، أي أن الوسائل تمثل مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، و تجدر الإشارة أن للوسائل الاتصالية أهمية قصوى حتى أن " ماكلوهان " اعتبرها الرسالة في حد ذاتها حيث يقول أن : " الوسيلة هي الرسالة أي أن الوسيلة أهم من الرسالة ، او مع ذلك فإنه يمكن الجمع بين مدلولين إذا اعتبرنا أن طبيعة الوسيلة هي جزء هام من الرسالة ، و لكنها ليست هي كل

¹ صالح خليل أبو أصيب ، نفس المرجع السابق ، ص 59 .

الرسالة بمعنى أنه إذا كان للرسالة و لخصائصها الذاتية أهمية كبرى في التأثير على المستقبل ، فإنه قد يكون لوسيلة الرسالة دور حاسم في ذلك و قد يصل الأمر إلى حد جعل لكل وسيلة رسالتها¹ .

أنواع وسائل الاتصالية المؤسساتية : يمكن تقسيم وسائل الاتصال طبقا لطريقة الاتصال إلى أربعة أنواع :

(1)-الاتصال الشفهي : يعتبر الاتصال الشفهي عبارة عن تبادل الأفكار و البيانات والمعلومات بين المرسل و المستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة . و من أمثلة هذا الاتصال : الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال Face to face communication الاجتماعات ، تلفزيونات ، المناقشات ...الخ .

و يسمح هذا النوع من الاتصال بالتعرف على ردود الأفعال الذين يتلقون الرسالة ، و يمكن تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية لتلائم مع الموقف بعد المناقشة ، إلا أنه -من جهة أخرى - قد يتطلب تكلفة و جهدا أكبر حيث يتطلب الأمر انتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان اللقاء ، كما يتطلب المدير القدرة على مواجهة الموقف ، و استعداد لما قد ينتج عن المناقشات .

ووسائل الاتصال الشفوي يمكن أن تكون مباشرة بدون استخدام وسيط أو غير مباشرة باستخدام وسيط .

➤ **أولا: قنوات الاتصال الشفوي المباشر:**

على سبيل المثال : التعليمات و الأوامر ، الاستشارة ، المقابلات ، الاجتماعات و المؤتمرات ، الندوات ، برامج التدريب ، الخطاب و التقديم .

➤ **ثانيا: قنوات الاتصال الشفهي غير المباشر :**

على سبيل المثال : التلفزيون ، نظم الإذاعة الداخلية و المخاطبة

(2) الاتصال الكتابي : يعبر الاتصال الكتابي عن نقل الأفكار و البيانات و المعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ، أو الرموز و توزيعها للعاملين في المنظمة و يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكات المعلومات العالمية (الانترنت) .و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات كبيرة الحجم و ذات اتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية .

و يستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية :

- ✓ الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات .
- ✓ العقود و الوثائق الرسمية .
- ✓ الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها .

¹ فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال ، سيرتا كوي قسنطينة ، 2006 ، ص 14 ،

و من وسائل الاتصال المكتوب ما يلي : التعليمات و الأوامر ، لوحات الإعلانات و النشرات ، مجلات المنظمة ، الرسائل الخاصة ، بيانات الأجور و المرتبات ، تقارير السنوية ، نظم الاقتراحات و الشكاوي ، تقارير...الخ.¹

(3) الاتصال الإلكتروني : أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقا عديدة و متنوعة لنقل الأفكار و البيانات و المعلومات بين الناس ، كما أثرت الاتصال بوسائل العصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الآلي ، شبكات التلفزيونية خاصة ، و تقنيات أخرى المتقدمة ، في طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية في الاتصال مستقبلا. و برغم ما تتيحه الاتصالات الإلكترونية من مزايا السرعة ، السهولة ، و الكفاءة ، و خفض التكاليف في نقل المعلومات ، إلا أنه يجب إلا يفوتنا أنه لا تعد أن تكون آلات أو وسائل ، و أن المعلومات الدقيقة و المناسبة ، و الرسالة ذات الوصف الجيد تصدر دائما من الإنسان ، و أنه لا فائدة ترجى من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان يجيد استعمالها .²

(4) الاتصال التصويري : هناك وسائل و قنوات اتصال أخرى تم التوصل إليها حديثا نسبيا وهي مرتبطة بعصر التكنولوجيا خصيصا لنفاذي عيوب القنوات الشفهية و المكتوبة و تتمثل أساسا في :

_ المصقات : عبارة عن لوحات تلتصق عليها الصور و الرسومات لنقل أفكار معينة .

_ الأفلام : من الوسائل التصويرية النادرة في المؤسسات نظرا لارتفاع تكاليف إعدادها ، يتم فيها عرض الوثائق و الملحقات و الآليات التي تخدم نشاط المؤسسة .

-الرسوم البيانية و الخرائط : تستخدم عادة في إعداد التقارير بإتباع الأساليب الإحصائية و الرسوم البيانية، وعلى سبيل المثال المؤسسة التي تستخدم الخرائط في المشروعات الجديدة و فيما يتعلق بانسياب خطوط الإنتاج العمليات التشغيلية بقصد الإيضاح و السهولة .³

5/ مهام اتصال المؤسسة :

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها الصناعي و منها التحويلي أو إنتاجي أو خدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط ، حيث تنتوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف على العائد الربحي من كل نشاط.

و يلاحظ أن الاتصال ينفرد بأربع مهام رئيسية : إعلامية ، انضباطية ، تكاملية و اقناعية .

¹ دكتور مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع السابق ، ص 28.

² دكتور مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع ، ص 29 .

³ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن 2009 ، ص 75 .

5-1/ مهمة الإعلامية :

وتظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب و يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال و على المستوى التنفيذي نجد ان العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي و على قدرة تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المنظمة و التغييرات المستمرة ، و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال قد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار و العلم بما يجري حولهم و يساعد الاتصال في أداء هذه المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة و العاملين بها لتحقيق الهدف المنشود .

5-2/ المهمة الانضباطية للاتصال :

يعتمد سير العمل بالمنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح الأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه ، و ما يجب تجنبه و لن يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين :

- منطلق الأول : فيرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة .
- منطلق الثاني : فيأتي من كون اقتصار المعلومات و الرسائل و المعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه .

5-3/ المهمة الاقتناعية للاتصالات :

أحيانا لا يكفي التمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة النظر و حرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء و يرتبط ذلك بالمهمة الاقتناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال و تظهر أبعاد مختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و خلق جو من التكامل ، البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة ، إن العمل القائم عن اقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر عن ما يجول بخاطر الموظف و قد أكد التطور الفكري الإداري على أهمية الاقتناع في الأداء الوظيفي .

5-4/ المهمة التكاملية للاتصالات :

و تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي ، و تساعد هذه المهمة على سيادة الروح الوحدة بالمؤسسة ، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة .

ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة ، دون مزاولة للعملية الاتصالية حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورة المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة و خلق جو من تكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة .

وبفعل فالاتصال المؤسسة عدة مهام تصب كلها في خدمة المؤسسة ، و ذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات تنمية الموارد البشرية ، تسهيل مزاولة كافة العمليات الإدارية من تخطيط تنسيق ، تنظيم ، رقابة ، متابعة والتوظيف... الخ. و تدليل الصعوبات التي تواجه المؤسسة سواء كانت فنية أو اجتماعية أو مادية¹.

6_ معوقات الاتصال في المؤسسة :

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطيل استمرارية العملية أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثير على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات ، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى آخر ومن جهاز بيئة لأخرى ، وذلك تختلف تصنيفات وتقييمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات ، وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي في جهاز معين لأن الأهداف والإجراءات والأعمال تختلف من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى .

والمعوقات هي (مجموعة من العوامل التي تعيق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في الاتصال ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات)، ويقصد أيضا بمعوقات الاتصال (هو كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تعطل إرسالها أو استلامها أو تشوه معاينتها أو تؤثر في كميتها)، ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها فقد اختلف تصنيف و تقييم تلك المعوقات باختلاف اهتمام العلماء وتركيزهم على جانب من المعوقات ودون جانب الآخر .

ومن دراسة أجريت على ما يزيد من 7 من العاملين في الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم معوقات عملية الاتصال وحصرها في ثلاث أنواع هي :

6_1 معوقات الاختلاف الفردية : لاشك أن العاملين كثيرا ما يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم

وعقائدهم وتقاليدهم وعاداتهم و وجهات نظرهم واهتماماتهم الخ ، ونتيجة لذلك يتفاوت إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتوكل وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، ومن ثم يتوقف تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية والمعنوية وعلى توازنه الاجتماعي وهذا ما يعبر عنها بالمعوقات الإدراكية حيث تعتبر القدرات الإدارية للمرسل إليه للمعلومات من العوامل

¹ رحيمو ، منتدي بلعباس لكل جزائريين والعرب ، قسم الإعلام والاتصال ، السبت 23 يناير 2010 ، 9:55.

الأساسية لفاعلية الاتصال ، فالقصور و التحيزات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات واستيعابهم لها ، وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات وفي درجة تأثير هذه المعلومات عليهم ، حيث إن فهم مضامين الاتصال يأخذ أشكالا مختلفة من فرد إلى آخر ،متأثرين بالاختلافات الفردية والتنوع الثقافي والمعرفي وهذا ما من شأنه إعاقة العملية الاتصالية ، و لا يتوقف الأمر هنا فحسب بل يلاحظ أيضا أن فرصة الاتصال تكون متيسرة وسريعة بين عاملي المستوى الإداري الواحد ، وتقل فعاليتها بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، بل يلاحظ أيضا أن كمية المعلومات تتضاءل كلما انتقلنا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة ، وهذا ما يعيق العملية الاتصالية في سير وتيرتها العادية¹ .

2_6 معوقات طبيعة التنظيم المؤسسي : تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل من مؤسسة ،إلى أخرى تبعا لاختلاف الأهداف والخطط والسياسات وطبيعة العمل والأحجام والإمكانيات المادية والبشرية ، وكذا حالة العاملين ومن أهم الاختلافات ما يأتي :

أ - مركزية ولامركزية التنظيم المؤسسي : من حيث المركزية تحرص بعض المؤسسات على حصر حق اتخاذ القرارات في فئة محدودة من الإداريين (مركزية)، بينما يعمل البعض الآخر إلى توسيع قاعدة من يملكون الحق المذكور (اللامركزية) أي توسيع سلطة اتخاذ القرار على مراكز التنفيذ ، على أنه لكل من المركزية واللامركزية أثر على عمليات الاتصال ، ففي التنظيم المركزي يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة ،مما يعرقل سيرورة اتخاذ هذا القرار ويحد من فعاليته ، ومن ثم تتعسر عملية الاتصال .

بينما في التنظيم اللامركزي تتيسر عملية الاتصالات نظرا لحصول الشخص المسؤول على البيانات اللازمة من عمله المحدود ومن عدد محدود من مرؤوسيه كما تزيد فاعلية تلك العملية.

ب - عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة : فإن زاد العدد فإن المعلومات سواء الصاعدة أو الهابطة تتعرض للعديد من عمليات التفسير والتأويل والحذف والإضافة المتعددة في مضمونها ، مما يفقده الكثير من حقيقة معناه ويضعف من تأثيره ويحد من فاعلية الاتصال بوجه عام ،أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة التي تمر بها المعلومات ، فإن هذه المعلومات تتجو

¹ د محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، دار طليطلة ، ص 229.

إلى حد كبير من أضرار تلك المحاضر ، علاوة على حصر عمليات الاتصال في عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص الفاهم المتبادل ويرفع بالتالي من كفاءة وفاعلية الاتصال .

ج_ تجانس جماعات العاملين : إن فعالية الاتصالات في نقل المعلومات هبوطا وصعودا وأفقيا تزايد بازدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل المؤسسة الذين يشكلون أطراف الاتصال ، والمقصود هنا مدى التوافق في درجة الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لهؤلاء العاملين ، وهو ما يجب أن يأخذه المنظمون والإداريون في اعتبارهم عند إنشاء جهاز للاتصال وإضافة إلى المعوقات المذكورة هناك جملة من المعوقات يمكن تلخيصها في :

6_3 محتوى وطريقة عرض المعلومات : حيث يتوقف تأثير عملية الاتصال على متلقي المعلومات وتحقيقها للهدف على قدرات مرسل المعلومات على تقديمها بطريقة تيسر لمتلقي المعلومات واستيعابها والتأثر بها ، ومن بين هذه القدرات وضوح المضمون ، تناسق محتوى المعلومات (عدم التناقض) فإن كان عرض المعلومات لا يتماشى مع المتلقي فإن هذا يؤدي حتما إلى إعاقة عملية الاتصال .

6_4 الاختيار السيئ للوسيلة الاتصالية : حيث لا بد على المرسل اختيار الوسيلة التي تصل إلى كل العاملين بناء على مطابقة خصائص الوسيلة مع خصائص العاملين .

6_5 ظروف وبيئة الاتصال : حيث إن البيئة قد يكون لها تأثير على فعالية تلقي الرسالة ، فالظروف المادية مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها تؤثر على متلقي المعلومات ، حيث تخلق ضيقا وتوترا مما يعيق انتباهه إلى المعلومات ، كما أن ظروف استقبال الرسالة كالضوضاء مثلا تعوق استقبال المعلومات المرسله .

وعموما فإنه يجب على كل إدارة تطمح إلى تحقيق أهدافها أن تأخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار من أجل تخطيط السياسات الاتصالية لتفادي مثل هذه المعوقات التي مكن شأنها عرقلة سيرورة الاتصال ومهامه بالمؤسسة .

المبحث الثاني : أبعاد تكنولوجيا الإعلام والاتصال

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أنها مجموعة الأدوات أو التقنيات أو النظم أو الوسائل المختلفة التي يتم توظيفها في سبيل معالجة المحتوى المضمون المراد إيصاله وتتم عن طريق جمع البيانات والمعلومات سواء كانت مسموعة أو مصورة أو مكتوبة عن طريق الحاسبة الالكترونية ، ومن ثم تخزينها والعمل على استرجاعها بكل سهولة ومن ثم نقلها من مكان إلى آخر . وتعتبر الاتصالات من أكثر المجالات التي كان للتطور التكنولوجي أثرا ملحوظا بها ، حيث أن هذا التطور قد أتاح العديد من الوسائل والوسائط التي ساهمت بإلغاء الحدود الجغرافية وتقريب المسافات ، إضافة لتسهيل الحصول على جميع المعلومات من مكان وتجميعها وتخزينها ونشرها بشكل مباشر .

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال

1 تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

تعريف 1: يعرف مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال **INFORMATION TECHNOLOGIE** على أنه :

مجموعة التقنيات الأساسية المستخدمة ، في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها العملية ، وتتضمن الأجهزة والمكونات المادية ، البرمجيات وقواعد البيانات ، وشبكات الاتصال.¹

تعريف 2: وعرفت أيضا : " مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة ، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية

والإدارية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها ، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات.²

تعريف 3: كما تعرف بأنها " كل التجهيزات والوسائل التقنية الأوتوماتيكية أو الإعلامية التي تقوم بعمليات :

الجمع ، المعالجة، التخزين ، الاستعمال ونشر المعطيات والمعلومات.³

تعريف 4: تعرف أيضا: "وسائل الإنتاج تعالج البيانات والمعلومات والمعارف لتحويلها إلى المنتجات نهائية ،

من السلع وخدمات معلوماتية أو مواد وسطية ليتناولها خبراء أو لتستهلكها نظم معلومات أخرى .

¹ D Bien james A Mangement Information systems manging information technologie in entreprisse Chicago IRWIN 1998 p105

² _رحيمة الطيب عيباني : الوسائط التقنية الحديثة وأثرها على الإعلام المرئي والمسموع ، جهاز إذاعة وتلفزيون ،الخليج ،الرياض ، 2010ص 16

³ M said iukul Economie et gestion I innervation Technologique recherche et développement opus1995.0p135

2 خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال : وهي

هناك جملة من خصائص تتميز بها تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

1_ التفاعلية :

حيث يؤثر المشاركون في العملية الاتصالية على أدوار الآخرين وأفكارهم ويتبادلون معهم المعلومات ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ المشاركين بدلا من مصادر .¹

1 _ **اللاتزامنية** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ، ولا تتطلب من كل

المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه ، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت ، دون الحاجة لوجود مستقبل الرسالة.²

3_ اللجاهيرية :

ما يؤخذ على وسائل الاتصال الحديثة تحويلها من توزيع رسائل جماهيرية إلى الميل إلى تحديد صفة هذه الرسائل وتصنيفها لثلاث جماعات نوعية أكثر تخصصا .

4_ قابلية التحرك أو الحركية :

تتجه وسائل الاتصال الجماهيرية تعني أن هناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان نم نقلها إلى الآخر حركته مثل الهاتف النقال والتلفزيون المدمج في ساعة يد والحاسب الآلي مزوج بطابعة ، وبالشكل الذي يتلاءم مع ظروف مستهلك هذا العصر .³

5_ قابلية التحويل :

وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط إلى آخر ، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس، وهي طريقة لتحقيق نظام الترجمة الآلية .

6_ قابلية التوصيل والتركيب :

لم تعد شركات صناعة أدوات الاتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض فقد اندمجت أنظمة الاتصال ، واتخذت الأشكال والوحدات التي تصنعها الشركات المختصة في صناعة أدوات الاتصال ومن أمثلة دالة على ذلك وحدات الهوائي المقعر .

¹ محي محمد مسعد ، ظاهرة العولمة الأوهام والحفائق ، مطبعة ومكتبة الشعاع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 نص 03.

² مراد رايس ، تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2005 / 2006 ، ص 29.

³ نورالدين تواني ، الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية ، دار الخلدوية الجزائرية ، 2009 ، ص 143.

7_ الشبوع والانتشار :

ويعني به تغلغل وسائط الاتصال حول العالم وداخل كل طبقة اجتماعية ، فتكنولوجيا الاتصال تتجه من الفخم إلى الصغير ومن المعقد إلى البسيط.¹

8_ التدوير أو الكونية العالمية :

التطور المتسارع في هذه التكنولوجيا بلغ من أهمية في الحقب الأخيرة إلى حد أن أطلق التعني على الكرة الأرضية وصف القرية العالمية.²

9_ الاحتكارية والسيطرة :

إن صناعة هذه التكنولوجيات تتسم بالتركيز الشديد حاليا في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى ومن الشركات العالمية متعددة الجنسيات ، ويؤدي هذا التركيز إلى السيطرة المطلقة لهذه الشركات الاحتكارية ، وليس فقط على العملية نقل والتسويق هذه التكنولوجيا في الدول الأقل تقدما ولكن أيضا في التأثير على طريقة إدارتها واستخدامها.³

10_ التعقيد كثافة الاستخدام :

تكنولوجيات الاتصال وبلذات المتقدمة منها تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة وهي لكل ذلك تأخذ صبغة احتكارية حيث تتركز عادة في أيدي بناء القوة والنفوذ السائد في المجتمع⁴ .

المطلب الثاني :أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال

- عالمية التنافس بحيث أصبح نشاط المؤسسة لا يقتصر على المجال المحلي أو الإقليمي فقط اكتسب طبيعة كونية من خلال تدويل الأنشطة المالية عن طريق الشبكة الدولية للمعلومات ، التي ساهمت في تنشيط العولمة الاقتصادية .
- استحدثت في المؤسسة مفاهيم وأنشطة عمل جديدة تظهر من خلال سرعة استجابة لرد فعل السوق والسعر والمنافسين ، مع الاحتفاظ بالجودة العالمية واحترام الوقت⁵ .

¹ حورية بلعويديات ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلامات العامة جامعة متوري، قسنطينة 2007 / 2008، ص 82.

² حسن عماد مكايي ،محمود سليمان ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة 2000 ص ص 314 ، 316

³ عبد الفتاح عبد النبي . تكنولوجيا الاتصال والثقافة ، دار العربي للنشر والتوزيع القاهرة 1990، ص 82.

⁴ محمد شطاح وآخرون ، القنوات الفضائية وتأثيرها على القيم الثقافية والاجتماعية والسلوكية لدى الشباب الجزائري ، دار الهدى ، عين مليلة ، ص 100

⁵ مجلة الاقتصاد والمناجمنت ، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات ، ع 3 ، كلية العلوم والاقتصاد والتسيير أبوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2004 ، ص 202،

- نشر الإعلانات وإشهار المنتجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن .
- السماح للزبائن بالشراء والتسويق عبر الانترنت (التجارة الإلكترونية).
- سرعة الاتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير
- الإطلاع الدائم على السوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة .
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع المؤسسات أخرى في نفس القطاع نشاطها وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من اجل الحصول على المعلومات كزيادة مواقع المؤسسات المنافسة .
- التحول مجتمع صناعي إلى مجتمع إعلامي ،مجتمع المعلومات التي أتاحها تكنولوجيا وتكمن طاقته في القدرة على جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبحثها ، بأكثر كميات ممكنة وأكبر عدد من أفراد في أقل وقت ممكن مهما كانت المسافة¹
- الاتجاه المتزايد لمؤسسات الأعمال حالياً نحو تقليل حركة الأفراد والتعويض عنها بالاتصالات الهاتفية ، الفاكس ، البريد الإلكتروني ، عقد مؤتمرات عن بعد يهدف إلى توفير الطاقة ، تخفيض كلفة الإقامة والوقت الضائع في سفر الأفراد لغرض العمل²
- تسهيل على المؤسسة عملية الانفتاح على العالم ومسايرة المستجدات المثالية فيه .
- تفتح المجال والمساعدة على الحوار وتفهم وجهات النظر بين أطراف الاتصال بسرعة عالية وبطريقة مثلى ، بصنع القرار بدقة وموضوعية³.

المطلب الثالث: استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

إن التقدم السريع الذي أحرزته تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أهم حدث اعتمدته المؤسسة لمحاولة الخروج من أزمتها، نظر لما تتمتع به من جودة عالية تمكنها من المساهمة في تحقيق المرونة ودفع القدرة التنافسية وهو ما تؤكدته الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا على 26 مؤسسة، تم من خلالها تحديد طرق ودواعي اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات والتي يمكن تلخيصها في:

¹ العفوي عبد الواحد، العولمة واللغات، دار مكتبة مديولي، القاهرة، 2000، ص 14

² على نبيل، العرب وعصر المعلومات، ع184، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1994، ص26

³ عبد السلام مخلوفي وكمال بريايوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من موقع: ma_abde sslem yayoo

1 - تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسيلة للتنافس من أجل البقاء:

تواجه المؤسسة تحديات كبرى للحفاظ على مكانتها في خريطة الاقتصاد العالمي، خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية.

ويقول "péter druher" بأن صنع الغد سيشكل وينظم من حول المعلومات وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أظهرت دراسة أن المؤسسات تتمتع بقناعة قوية قائمة على أنه لا مفر من تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أي لا يوجد أي اختيار بخصوص ذلك، حيث أن الاستثمار في هذا المجال يعتبر بمثابة قلب نشاط، فاعتماد المدى الطويل، وهناك ثلاث أقطار تؤثر في نشاط هذه التقنيات:

- يمكن لهذه التكنولوجيات أن تساهم في إعادة ابتكار قطاعات زائلة أو في طريقها للزوال في المؤسسة.
- يجب الخضوع لطلبات الزبون خوفا من الإقصاء من السوق.
- هي وسيلة الانفراد والتميز عن باقي المنافسين الأكثر قوة، لأن غالبية قطاعات الإنتاج الصناعي تشترك في فكرة أنه من الصعب التمييز والاختلاف في المنتج، وهو ما يستدعي التوجه نحو الخدمات وتمييزها، لتحقيق الحضور الدائم والمستمر الذي يعتبر شرط أساسي للنجاح وزيادة معدل التنافسية، ويبقى المنتج هو الجانب المادية لهذه الخدمة.

2 - تزايد أهمية المعطيات غير المادية:

الإنتاجية تتطلب إدراج الأشكال اللامادية للقيمة المرتبطة بخصوصيات المستهلك الذي يحدد الجودة والنوعية، طبيعة الخدمات والسرعة... إلخ والاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف أكثر فأكثر إلى تنمية هذا الجانب النوعي.

3 - الحاجة الملحة لهذه التكنولوجيات:

تسمح الانترنت بتحقيق أهداف المؤسسة ودفع قدرتها التنافسية، وهو ما جعل الاهتمام بهذه التكنولوجيا من الأولويات، خاصة وأنها تسمح بتبادل المعارف، وتحسين ظروف العمل وعقلية الوظائف الموجودة، وتعتبر التجارة الإلكترونية من أهم التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة، وهي تشير إلى كل التعاملات التجارية التي تتم عن طريق شبكة الانترنت التي تجعلها أداة فعالة لبلوغ الأسواق.

4 - الوعي بضرورة تبني هذه التكنولوجيات رغم صعوبة قياس أثرها:

إن مسيري المؤسسات متأكدين من أهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، في دفع القدرة التنافسية وتحقيق الفعالية، فرغم أن التطورات الهائلة التي حققتها على المستوى الكيفي وغير ملموس، والذي يصعب قياسه، إلا أن الإيمان بقدرتها هو أمر مفروغ منه، حيث تتمتع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالقدرة على تقليص الركود والعجز في المؤسسة، وخلق الحركية والنشاط.¹

- تطبيق وإدراج شبكة الانترنت والانترنت في المؤسسة:

إن التحولات التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى العالمي كان لها انعكاس كبير على المؤسسات، إذا أن تكنولوجيا الحديثة هي قاعدة الاقتصاد، حيث أنها توفر المعرفة التي تعتبر عموده الفقري وهي تسمح بتخزين ومعالجة وبتث المعلومات بقدر هائل وبسرعة كبيرة مما يجعلها مورد متزايد الأهمية في المؤسسة، خاصة بعد التطور الكبير الذي عرفته شبكة الانترنت والانترنت.

- تطبيق شبكة الانترنت:

أدت التطورات السريعة في الانترنت والتكنولوجيا المساندة لها إلى ثورة في أسلوب عمل المنظمات، وإلى ظهور تغيرات في تكنولوجيا المعلومات العمليات المنظمة وأنشطتها وقد تحولت المنظمات الحديثة اليوم إلى منظمات أعمال إلكترونية قائمة على الانترنت التي تعتبر البيئة الأساسية التي تقوم عليها تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المنظمات.²

وقد استخدمت على نطاق واسع في الأغراض التجارية، وفتحت مجالاً للمنظمات لتقديم أبرز هذه الخدمات، حصول الزبائن على ردود فورية على استفساراتهم وملاحظاتهم، حيث أصبحت أعمال التجارة الإلكترونية من أكثر النشاطات شيوعاً في فضاء الانترنت، وسمح ذلك لعدد أكبر من المنظمات في أن تزيد من سرعة وصولها إلى الأسواق العالمية.³

كما تسمح شبكة الانترنت للمنظمات ما يلي:

- توسيع نظامها المعلوماتي إلى الشركات والزبائن بمنحهم مجال اتصال مرتبطاً بالمنظمة.

¹ بوباوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 64، 65، 66.

² محمد الكردي ضال، إبراهيم العبد جلال: نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الاسكندرية، ص 35.

³ يفتى إبراهيم: التجارة الإلكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2005، ص 25-26.

- خلق وعرض المعلومات بطريق بسيطة وسريع على الصعيد العالمي فالمعطيات المحصلة انطلاقا من الزبون أو مستعمل يمكن أن تشكل مورد معلومات وخدمات كبيرة.
- من خلال موزع الويب يمكن للمنظمة مثل الأفراد أن تفتح على العالم وتصبح مرئية إلكترونيا.¹
- كما أفرزت أساليب جديدة كان لها أثر كبير في عمل المنظمات والتي من بينها:
- العمل عن بعد:
- هو أسلوب بديل للعمل ومزاولة العامل لعمله في أي مكان كان، فيعود مصطلح بدأ يظهر ويطبق في العديد من دول العالم مثله مثل مصطلحات أخرى (كالتعليم عن بعد والاستفسار عن بعد) ويقصد به أن يقوم الشخص بأداء عمله من المنزل أو من أي مكان غير مقر العمل ويستخدم في وسائل الاتصال كشبكة الانترنت.
- التسويق ودراسة السوق:

تحتاج المنظمة للتعرف على العملاء المتوقعين، ومخاطبة توجهها تهم وسلوكياتهم في الحصول على السلع والمنتجات، حيث أنه من خلال الانترنت أصبح هناك ملايين من الزبائن المحتملين، إضافة إلى الموردين والبائعين والموزعين، وبذلك أصبح بإمكان المؤسسة أن تقوم بأكثر من مجرد إرسال معلومات من منتجاتها وخدماتها عبر الانترنت، إذ يمكنها أيضا عمل دراسات على الأسواق، ودراسة أوضاع المنافسين بالاستفادة من القاعدة العريضة من المعلومات المتوافرة على الانترنت، إلى جانب مراسلة العملاء المتوقعين مباشرة وبذلك نتعرف المنظمات على:

- متطلبات السوق وأنسب المنتجات والخدمات التي يمكن ربحها أنسب الأسواق وأماكن التسويق، حتى يمكن تحقيق أكبر قدر من المبيعات مما يحقق أقصى قدر من الربحية.
- دراسة الأسعار حتى نستطيع تحديد أسعار الخدمات التي قد توفرها لعملية الإنتاج.
- دراسة أوضاع المنافسين في ظل الأسواق المفتوحة، حيث تكون المنافسة على أشدها مما يحتم استخدام الانترنت لتوفير نوعيات المعلومات التالية:

- حجم إنتاج المنافسين.
- حجم المبيعات المنافسين.
- درجة الجودة لمنتجات المنافسين.
- أسعار البيع للمنتجات المنافسة.
- دراسة الحركة لأسعار أسهم المنافسين في البورصة وموقف المؤسسة المعنية بالمقاربة مع المنافسين.

¹ فتحي عبد الصبور محسن: أسرار الترويج في عصر العولمة، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص87.

- تطبيق شبكة الانترنت:

الانترنت عبارة عن شبكة داخلية على مستوى المؤسسة، حيث تضم جملة من الحواسيب تكون مرتبطة فيما بينها، وتمكن بذلك مصالح المؤسسة من أن تكون مرتبطة ببعضها البعض، وهي تشبه في شكلها الشبكي الإنترنت لأول مرة سنة 1994، ثم أضيف له مصطلح الشبكة الخارجية (Extranet) الذي هو عبارة عن إنترنت موجهة لصالح بعض المتعاملين الخارجيين مع المؤسسة (الموردون، الزبائن... إلخ).

فالإكسترنات شبكة حسابات آلية تستخدم تقنيات الانترنت في ربط المسؤولين داخل المنظمة (كالمدیر الإقليمي، مدير التسويق) بأطراف من خارج المنظمة كبعض كبار العملاء، مسؤولي المنظمات الأخرى، ونظرا لأن الإكسترنات شبكة غير عامة، فهي تتطلب إدخال كلمة سر حتى يمكن الدخول إليها، والتعامل معها، وذلك بفرض حماية بياناتها من أي تعامل غير مصرح به.¹

وظائف ومزايا الإنترنت:

أ - وظائف ومزايا الإنترنت:

تسمح الإنترنت في المؤسسة بالتوفير السهل للمعلومات لصالح العمال وكذا وثائق مختلفة ومتنوعة، مما يسمح بالوصول الممرکز لذاكرة المؤسسة.

- توفير الوظائف التقنية.
- محرك بحث للوثائق المرجعية.
- نظام تسيير.
- تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة.
- دليل المستخدمين
- تسيير المشاريع، المساعدة على اتخاذ القرار، الهندسة بواسطة الحاسوب، الرسائل الالكترونية.
- التحوار الالكتروني المباشر.

بهذا الشكل تقوم الانترنت بتحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات المتوفرة في الشبكة تتغير باستمرار، ويمكن لشبكة الانترنت أن تستخدم في عمليات: التكوين عن بعد، بث القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة، الإدارة اللامركزية للأفراد... إلخ.

¹ طارق طه: نظم المعلومات والحسابات الآلية والانترنت، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2007، ص491، 492.

مزايا الانترنت في المؤسسة: تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في ما يلي:

- إعادة التنشيط بصفة متزايدة، تغيير التنظيمات الداخلية والخارجية تكون بسرعة أكبر، حيث تقوم المؤسسة بزيادة نشاطها في كل المجالات.
 - التناسق، فالاتصال السريع يسمح للهياكل المعقدة بالعمل بسرعة، تقسيم العمل والوظائف بين المواقع الجغرافية لا يمنع التبادلات، مما يؤدي إلى تناسق بين الوظائف وتصبح القيادة غير مسؤولة لوحدها عن تحقيق الانسجام.
 - تحقيق المؤسسة الشبكة، حيث تحقق عن طريق الانترنت والإكسترنانت.
 - التقليل من استنساخ الوظائف والأرشفيف وانخفاض تكاليف الإرسال.
 - تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحسار العمل الفردي.
 - إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم في المؤسسة.
 - تسمح الانترنت بخلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.
- إن الانترنت تسمح بتحقيق قدر كبير من المشاركة التنظيمية للعمال والمستخدمين، وتمكنهم من الاندماج التشاركي في تسيير المؤسسة وفي فهم الآليات التي تسيروها وفقها المؤسسة، كما تحقق عامل السرعة والدقة والكفاءة في الأداء، ومن ثم خلق نسق اتصالي مرن وفعال وعملي.¹

¹ مليكة هارون: الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيبازة خلال صيف 2004، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، قسم الإعلام، 2004-2005، ص120.

المبحث الثالث: تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة.**المطلب الأول: مزايا الأساليب المبتكرة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.**

تشير دراسة ماهون (Mahon) إلى أن استخدام الأساليب المبتكرة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال قد حققت إنجازات كبيرة للمؤسسات التي استطاعت تبنيها واحتضانها بكفاءة فعالة وأبرز هذه الإنجازات ما يلي:

- 1 - تقليص فترات الاتصال إلى أدنى الحدود، حيث ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في توفير الوقت اللازم لإتمام العملية الاتصالية وبالتالي مكنت من إيصال الرسائل الاتصالية بسرعة هائلة، وفي الوقت الحقيقي.
- 2 - ضمان أعلى درجات الكفاءة الفعالة وجودة في العملية الاتصالية، حيث ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نقل الرسائل بدقة متناهية موضوع لا لبس فيه، وهذا بدوره أدى إلى تقليص حالات التشويش.
- 3 - تحقيق أعلى مستويات التفاعلية في العملية الاتصالية، حيث حولت تكنولوجيا الإعلام والاتصال المبتكرة مسار الابتكار التقليدي من طرف واحد إلى مسار ذي مسريين، وقد أدى هذا التحول الجذري إلى تحسين عملية الاتصال لصالح الطرفين المرسل والمستلم، ومن شأن ذلك تعزيز الفهم المشترك بين طرفي الاتصال، وبالتالي تحقيق الأهداف.
- 4 - يسمح اختيار القناة المناسبة الجماعية أو الفردية إلى تقليص الجهد والتكاليف المترتبة على العملية الاتصالية، فعلى المدى البعيد تساهم هذه التقنيات في تقليص التكاليف المترتبة على العملية الاتصالية.¹

المطلب الثاني: وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة.

الهدف من تركيز معظم العلماء على دراسة وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في منتصف القرن العشرين، هو التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الاتصال داخل المؤسسة، وتتمثل أهم تلك الوسائل فيما يلي:

أولاً: التلكس (Télex):

لقد جرت عدة محاولات منذ 1820م لإرسال برقية من خلال فكرة إيجاد علاقة بين الكهرباء والمغناطيس، وقد نجح مورس في ذلك عام 1843م واستطاع إنشاء خط برقي بين واشنطن وبالتيمور وميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، نظام لتتقل الوسائل، وهي أول جهاز تم استخدامه في إرسال بالكهرباء، وتعرف الشفرة الخاصة بالمبراقة (شفرة مورس) تطورت في العشرينيات من القرن العشرين تم استخدامه الطابعات عن البعد (التليرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق الأخرى على الطرف الآخر من الخط.

¹ بشير عباس العلق، الاتصالات الالكترونية التسويقية (مدخل تحليلي تطبيقي)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عثمان، 2006، ص100-101.

ثانيا: التليتكس (تبادل النصوص عن بعد):

هو حالة متقدمة من نظام المبرقة، حيث أن التليتكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الالكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها، مع المعلومات المطبوعة.

وبشكل عام يمكن استخدام التليتكس في المجالات التالية:

- 1 - المراسلات: مثل المذكرات والتقارير، والرسائل العامة والشخصية في مجال معين.
- 2 - الشؤون الإدارية: مثل وثائق الموظفين، وجرد المخازن واعتماد النماذج والطلبات.
- 3 - الشؤون المالية: كالحسابات الجارية، وقوائم الأسعار، وتسجيل المبيعات والصفقات.
- 4 - مجالات أخرى: مثل: الإعلانات التجارية، وكتالوجات المؤسسات، والمعلومات المرجعية.

ثالثا: الهاتف (Téléphone):

تطور الهاتف في شكله وحجمه ومزياه، وإمكاناته عدة مرات، وأصبحت هناك شبكات هاتفية، من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري (photophone) أو الهاتف الفيديو (vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لخرن الصورة واسترجاعها وينتشر الآن الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس.

ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين هما:

- 1 - طريقة الاتصال المباشر، أي من هاتف آخر.
 - 2 - طريقة الاتصال غير المباشرة، أي عن طريق ربطه بوسيلة أخرى مثل التليكس والحواسيب وغيرها.
- ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد هو النظام الرقمي، ويعمل هذا الأخير عن طريق ترجمة موجات البث الالكتروني إلى جزئيات تفصل بينها مسافات، وهذه الجزئيات هي نتائج الأرقام الثنائية وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات، وتعتبر هذا النوع من الأنظمة (الرقمية) أكثر دقة وفعالية، ويمكن الاعتماد عليه أكثر من وسائل الاتصال التقليدية، وهو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات الصوتية والفيديو والصور اللاسلكية والموجات الدقيقة والأقمار الصناعية، وهو أكثر ملائمة للاتصال مع الحواسيب، بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة.

رابعاً: بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس):

وهي حالة متطورة للاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة الى جانب قنواته الاعتيادية، وهو عبارة عن وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة تلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون، وتشمل تقنية الفيديوتكس على ثلاث ركائز، هي:

1 - البث عن طريق شاشة تلفزيونية.

2 - تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب.

3 - نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لاسلكية.

وتشمل بنوك الاتصال المتلفزة الفيديوتكس على نوعين رئيسيين هما:

- الفيديوتكس العادي أو الإذاعي، ويسمى التيلتكس أو النص المتلفز.

- الفيديوتكس المتفاعل، ويسمى أيضا بخدمة البيانات المرئية.

خامساً: الفاكسميلي (الناسخ الهاتفي):

هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي لهذا فهو يشبه آلة التصوير صغيرة غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، فالفاكس هو عبارة عن تقنية حديثة تشمل على:

1 - جهاز استنساخ الكتروني مرتبط بخط الهاتف.

2 - جهاز هاتف مرتبط بخط هاتفي.

ويمكن تحديد أهم مميزات وخصائص الفاكس على النحو التالي:

- وهو جهاز سهل الاستخدام، ويحتاج إلى خبرة أو فني متخصص.

- رخيص الثمن، ويمكن للأفراد شراءه.

- لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة وخطوط الهاتف المتوفرة في كل مكان.

سادساً: الأقمار الصناعية.

بشكل عام تصنيف الاتصالات إلى نوعين رئيسيين هما:

● الاتصالات الأرضية سواء كانت سلكية أو لاسلكية، ميكروويف، كابلات...إلخ.

● الاتصالات الفضائية التي تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

سابعاً: الاتصال الإلكتروني الحديث 'شبكة المعلومات':

تشير لكافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر المسافات وبشكل أكثر

تحديداً هو عبارة عن نقل المعلومات والأفكار والمشاعر داخل المؤسسة أو خارجها، باستخدام الأنظمة والوسائط

المعلوماتية وشبكة اتصال إلكترونية داخلية (انترانت) وشبكة اتصال إلكترونية خارجية (انترنت).

بالإضافة إلى المؤتمرات الإلكترونية توفر التفاعلات بين المشاركين وأعضاء المؤسسة يمكنهم بفضل البريد الإلكتروني والمؤتمرات المرئية العمل في مقر سكنهم ومواقع زبائنهم أو وكلائهم. كذلك سلوك المتصلون بالأفراد في المؤسسة تتحول وفق تطور أنظمة الانترنت والإرسال العام للمعلومات يكون على شكل كشوف وسائل الإعلام وظائف داخلية.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحسين أداء المؤسسات.

أولاً: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على اتخاذ القرار.

إن المؤسسات لديها واجب التأقلم و أحيانا المبادرة عند التغيرات، فالمسيرون يساهمون في تشجيع الموظفين عند اكتشافهم بالمعلومات الداخلية في المؤسسة، و يصبح من الممكن تخيل تغيير لسلوك أعضاء مصلحة الموظفين، هؤلاء لا يخدمون فقط المعلومة كما هي على شكل إعلاني أو خطابيا، ولكن يصبحون هو كذلك مقررون للمعلومة التي تكون أكثر تلاءما لحاجياتها.¹

ولأن اتخاذ القرار وكما يعرف أنه استخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي لاختيار البديل من عدة بدائل شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد و المنظمات الإدارية.²

حيث يعتمد اتخاذ القرار على معرفة دقيقة للمشاكل و نوعية التغيرات المتعددة بحيث أن الأفراد يلعبون دورا هاما في التنظيمات اللامركزية و بصفة عامة العمل الموحد يوظف في إطار الاتصالات المبنية من قبل عدد من الفاعلين.

ثانياً: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على سلطة المسير.

نلاحظ أن استعمال هذه التكنولوجيا في المؤسسة تساعد على دمج وتكوين مجموعة العمل أو مجموعة المشروع المراد القيام به، كما أن إرسال المعلومات مهمة مخصصة للتأطير بحيث وظيفة المسير تفرض وجودها من خلال التمثيل والتكوين للموظفين، وترقية المسؤولين وهذه الأخيرة ستصبح على شكل مساهمين (شركاء)، كذلك المسيرون يصبحون كحجر الزاوية للمؤسسات، وذلك من خلال السهر على الاستعمال المرئي لهذه التكنولوجيا من طرف الموظفين وكذلك من خلال اتحاد المؤسسة.

أخيرا المسيرون في المؤسسات والموظفين سيصبحون محدودي المواقع بفضل الإنترنت ويلعبون دورا إضافيا وهو منح الموظفين أماكن جديدة لتغيير القيم التي أصبحت ضعيفة بسبب الإهمال والتغيير المتتالي، كما أن

¹ - محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة، مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة، مغنية، رسالة ماجستير غير منشورة،(تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص160.
² - موسى اللوزي التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة الطبعة الأولى (دار وائل للنشر والتوزيع عمان 1999) ص 31

المسيرون يشجعون تطور ثقافة المؤسسة وكذلك إنهاء البنى القديمة، ويقصد بها التعامل الذاتي الذي يسمح بالقضاء على الهوية التنظيمية وبناء هوية جديدة ذات أهمية.¹

ثالثا: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المنظومة الاجتماعية:

الفاعلية المستوحاة من طرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال غيرت طريقة التفكير وعملية التعامل، والحياة الخاصة بالأفراد ولكن أكثر حياتهم العملية، في الحقيقة علم الشغل هو معنى مباشر لهذا التطور المفروض من طرف هذه التكنولوجيا على مستوى المؤسسة، وهذه التكنولوجيا تصبح الطريقة المثلى في العمل على مستوى الأفراد.

قياس وقت العمل المنتج من استعمال تكنولوجيا الاتصال:

إن مقياس الزمن كوسيلة لقياس العمل كان محدد من خلال العامل الجغرافي للمؤسسة والوسائل كما أن استعمال هذه التكنولوجيا يسمح بخلق بيئة مهنية جديدة قادرة على التنقل معها ومن هنا نرى الاختلافات في الحياة ترتفع ويتبعها تغير الإطار الزمني الكلاسيكي، هذه الطبيعة الموضوعية بفعل الزمن تغير مفهومها مختلف الأنظمة الاجتماعية بحيث أن حرية الحركة تسمح بتعدد المهام المنجزة تباعا.

تنوع التوقيت يصبح ممكنا ويسمح بتقييم مختلف الأوقات، بحيث الوقت الاجتماعي يصبح مقسم بين وقت العمل والاستجمام، ووقت الحياة العائلية البنيوية التقليدية للوقت تتسبب في تغيير التصرفات الإنسانية والانسجام والبيئة الاجتماعية، إذا كانت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تترجم للمهنيين بأنها أكثر فاعلية وأكثر ذاتية في إنجاز مهامهم أي أنه يمكن إنجازه نظريا بسرعة، كما أن الموظفين يكونون أحرار بتفوقهم التقني على الآلة، أي يجب أن يكونوا مكونين.

إن التعامل القانوني يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة من قبل هذه التكنولوجيا والهواتف النقالة وأجهزة الإعلام الآلي التي تسمح بحراسة ثابتة لعامل الزمن والإنتاج.²

رابعا: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المؤسسة.

إن خاصية السرعة في أداء التي تتميز بها تكنولوجيا الإعلام والاتصال أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية على شكل نقل البيانات والمعلومات سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك حرية ممارسة ذلك الاتصال، حيث تحتفظ وسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات، داخل الإدارة أو خارجها للحصول على المعلومات التي تهمها، ويتم ذلك خصوصا عن طريق شبكة الإنترنت، الإنترنت

¹ محمد قادري: مرجع سابق، ص 161-162.

² بوعلی فريدة وفوضیل حكيمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، المديرية العملياتية للاتصالات، البويرة، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات مالية وبنوك، جامعة البويرة، 2013/2014)، ص 99.

الإكسترانت، وما تتيحه هذه الشبكات في الوقت، أو ما يطلق عليها المشاركة الزمنية بمعنى أن إمكانية الحصول على أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في الوقت نفسه.¹

ونظرا للتأثير الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الاتصال المؤسسي والمؤسسة ككل، فإن العديد من المؤسسات في العالم اليوم تسعى إلى مواكبة واقتناء هذه التكنولوجيا، حيث اتسع الوعي العالمي بأهميتها ودورها في بناء وتطوير المؤسسات الاقتصادية.

رغم التأثير الإيجابي الكبير لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على المؤسسات، إلا أن لها آثار سلبية تتلخص أساسا في تقليص توظيف الأفراد وكذا إمكانية اختراق الشبكات من خلال الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات للحصول على المعلومات أو ارتكاب جرائم الفيروسات.

وعموما يمكن القول أن الصدمة التكنولوجية أدت إلى ظهور مناهج تنظيمية جديدة في المؤسسات، فيفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة ظهر تطور في حركية المعلوماتية الناتجة عن التفاعل بين التغيير التقني والتغيير التنظيمي والذي حول بعق من المعلومة المكتوبة أو المنطوق إلى المعلومة الشبكية الدولية المتداولة وظهر الإبداع المعرفي كعملية جماعية داخل المؤسسات أو خارجها والتي يجب أن تعد بطريقة منظمة وجيدة وهذا ما يحتاج إلى الخيارات في إطار ما يعرف بتكنولوجيا المشاركة والتعاون.

¹ بوعلی فريدة وفوضیل حكيمة: مرجع سابق، ص 99.

خاتمة الفصل :

يستنتج أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي مجموعة من أجهزة التي تختص بجمع المعلومات وتخزينها وسرعة نشرها واسترجاعها وقت الحاجة إليها ، كما تعددت وسائلها من الانترنت ، البريد الالكتروني ، الهاتف ، وغيرها . كما نرى كل ما مرتبط بالتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة يرتبط بها كل من الإنتاجية والنوعية المنتج وقد يصل تأثيرها إلى حدود خطيرة جدا مثل توقف أو إفلاس المؤسسة ، كما أن المدير مطالب اليوم أكثر من أي وقت مضى لمعرفة كافية بالأساليب التقنية التي تتم استعمالها في المؤسسة وجوانب الإنتاج الذي تقوم بها .

في المناسب الاستفادة من قيمتها كما أصبح من ضروري على المؤسسة متابعة التطورات الحاصلة في قطاع الاتصال ضمن محيطها لتحسين فعاليتها وأوانها .

الفصل الثاني

تمهيد:

يمثل الأداء أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، لأنه العامل الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى جاهدة للوصول إليها، وكسب ميزة تنافسية داخل السوق ولتحقيق أداء فعال ذو كفاءة عالية تتبع المؤسسة العديد من السياسات منها التحفيز الذي أصبح يحتل الصدارة وهو الدافع الأساسي لتحسين الأداء، لذلك فإن المؤسسة تعتمد في تحسين أدائها على دراسة العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية كالمنافسة، الأسواق... الخ وعوامل داخلية كالموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، بما في ذلك الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في تحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء.

1 مفهوم الأداء:

لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performare ومنها استقت اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته.¹

اصطلاحا: الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستقلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

- **ويعرف Jeanyves:** " على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي جدها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية.³
 - كما يعرف على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.⁴
- كما أنه: "قيام الفرد بتأدية وانجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقا.⁵

¹ Oxford Learners pocket dictionary, edition, oxford university press, oxford, 2003, p318.

² وائل محمد صبحي إدريس، ماهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص38.

³ مزغيش عبد العليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص19.

⁴ Drucker peter : I arenirdu managment selon Drucker : Edition : Village Mondial, 1999, p73.

⁵ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص54.

- ويعرف أنه: "انجاز هدف أو أهداف المؤسسة فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة، أم الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

2 مستويات الأداء:

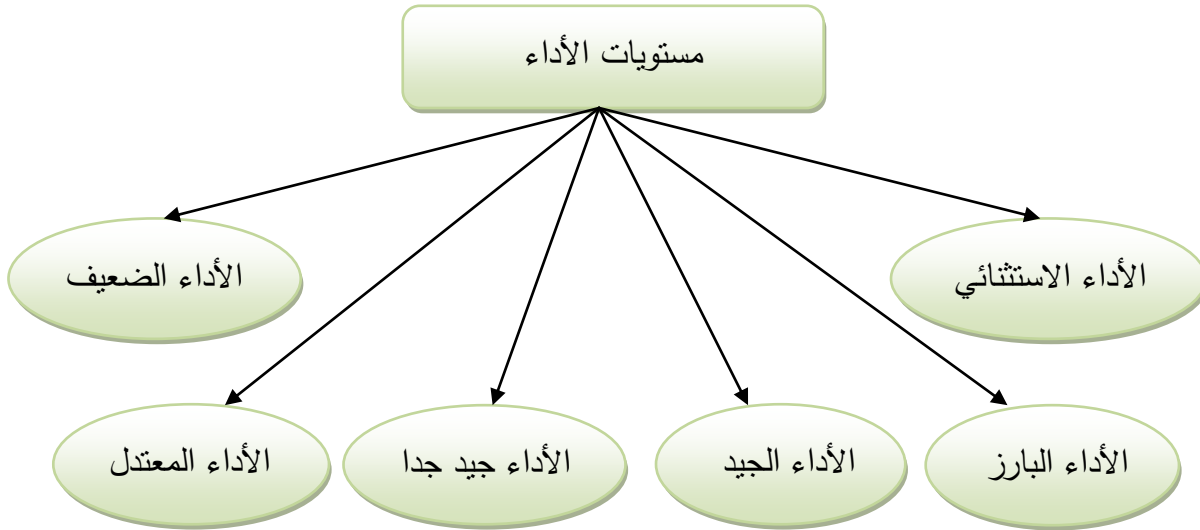
توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي:

- 1- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- 2- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي مميز.
- 3- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- 4- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- 5- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 6- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية...²

¹ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209.

² خالد محمد بن حمدان ووائل محد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الياز ورفي، عمان، 2007، ص 385-386.

الشكل رقم (02): يمثل مستويات الأداء.



المصدر: عمر تمجدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، ماجستير علم الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص50.

3 - أنواع الأداء:

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير ومن أهمها ما يلي:

1 حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء المنظمة إلى ما يلي:

1 1 - الأداء الداخلي:

وينتج من خلال تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

1 2 - الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات المنظمة بسبب تحسين في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات

تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.¹

2 - حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي:

2 1 - الأداء الكلي:

يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالأستمرارية والنمو والربحية.

2 2 - الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة ومبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.²

3 - حسب معيار الوظيفة: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة:

3 1 - أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

3 2 - أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

3 3 - أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبالتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

¹ عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88.

² شرف الدين مومن: دور الإدارة بالإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2012، ص 52-53.

3 4 - أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذو المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.¹

4 - معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1 4 - الأداء الاقتصادي:

ويتمثل في الفرائض الاقتصادية التي تجنبها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها كالإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة التسويقية، المردودية، وتدنيه استخدام مواردها كرأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا، ويعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوغها.

2 4 - الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيواً وشروطاً فرضها عليها أفرادها أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية وفي بعض الأحيان لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3 4 - الأداء التكنولوجي:

يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

4 4 - الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية والتي يمكن من خلالها أن تتحصل على مزايا تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل تمويل العملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سياسية لاستقلالهم فيها يخدم مصالح المنظمة.²

¹ محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص 119.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002، ص 22.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء.

يرتبط الأداء بالعديد من الأبعاد الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، والبيئية، وهذا نظرا لتأثيره بالتغيير الطارئ على مستوى المؤسسات الحديثة وارتباطها بالعديد من الأطراف المؤثرة فيها والتي يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح أو الأطراف الفاعلة المكونة من كل طرف له علاقة بالمؤسسة وأهدافها وأدائها من زبائن موردين، دائنين، مقرضين، عمال، والمجتمع الذي تنشط به المؤسسة وما هو ما قد يضيف إلى أداء المؤسسات الحديثة العديد من الأبعاد والجوانب.

وأهم أبعاد الأداء تتمثل في:

1 - البعد الاقتصادي:

يعد هذا البعد هو البعد الكلاسيكي للأداء، لأنه أول بعد يقاس في أداء المؤسسات هو أدائها المالي، والأداء المالي يعبر عنه بنسب مالية وقوائم محاسبية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق مردودية وربحية، وما إذا كانت فاعلة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن البعد الاقتصادي كلا من الأداء التجاري الذي يحدد مدى المردودية التجارية للمؤسسة ومدى توسع حصتها السوقية والأداء التنافسي الذي يقيس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.¹

2 - البعد التنظيمي:

هو البعد الذي يتعلق بصفة أساسية بالأداء الداخلي للمؤسسة، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية في أساليب ومناهج تسيير وإدارة مختلف الأقسام المؤسسة، وضمان التسيير الفعال لعملياتها وأنشطتها وإجراءاتها المتنوعة.

3 - البعد الاجتماعي:

اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة خصوصا مع ظهور مفاهيم إدارية جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تبحث إضافة إلى تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي خاصة ما يتعلق بعمالها بدرجة أولى باعتبارهم مواردها البشرية ورأس مالها الفكري الذي لا يقل أهمية عن مواردها المالية والمادية، والمجتمع الذي تنشط فيه، فهي مسؤولة عن التنمية الاجتماعية مثل مسؤوليتها عن التنمية الاقتصادية، ولا تتم هذه التنمية إلا باستقطاب الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة، وتكوينها وتنمية معارفها، والاستغلال الجيد لقدراتها، وهو ما يسمح لها بتحسين محيطها، وتطوير مجتمعها اقتصاديا وتكنولوجيا وثقافيا.

¹ شرف الدين مؤمن: مرجع سبق ذكره، ص 51.

4 - البعد البيئي:

يعتبر البعد الجديد للأداء، ذلك أنه انبثق مع البعد الاجتماعي، وانفصل عنه مؤخرًا وهو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعنا اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم المواطنة يساهم بشدة في تطوير هذا البعد، والجمعيات لمكافحة التلوث والآثار الناجمة عن مخلفات المؤسسات خاصة الصناعية منها تعمل على تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافة المؤسسة أي مؤسسة تسعى إلى الزيادة والتميز.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء الفرد بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف المكان والزمان ومرحلة حياة الفرد كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينهما البعض الآخر بها تأثير غير مباشر على الأداء ويمكن تقييم هذه العوامل إلى نوعين هما:

1 - العوامل الخارجية: وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

أ - ظروف العمل المادية:

تتمثل في المناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي، لما لها من دور في جو عمل آمن ومريح.

ب - العوامل الفنية:

تتمثل نوعية الآلات والمعدات والأساليب المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة الفعال للمهام.

¹ طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين: التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008، ص66.

ج- العوامل الاجتماعية:

تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية، والتي لها أثر هام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل.

2 -العوامل الذاتية:

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل ويمكن شرحها كما يلي:

- القدرة على العمل:

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

1 -قدرات فطرية أو موروثة:

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل: الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل: ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

2 -القدرات المكتسبة:

يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي والذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

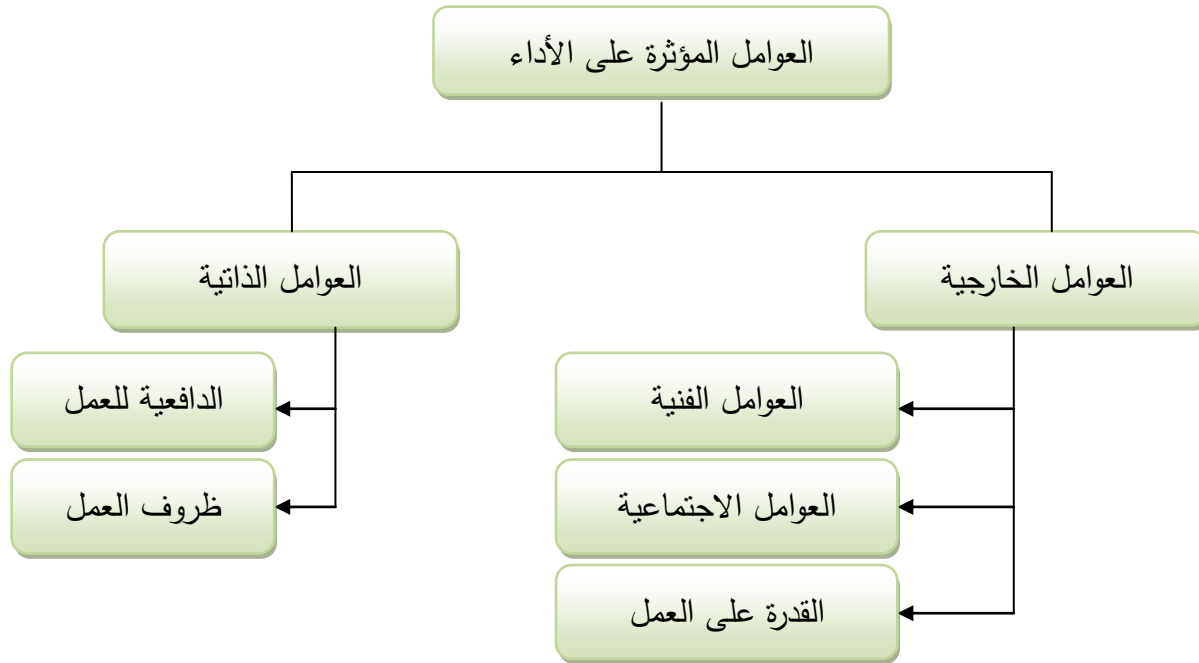
3 -الدافعية للعمل:

تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوكه بهدف تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، معنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.¹

ولتوضيح العوامل المؤثرة في الأداء أكثر قمنا بصياغتها على الشكل التالي:

¹ علاء الدي سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الموارد البشرية، 2017، ص36.

الشكل رقم (03) يبين العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع علاء الدين سكساف، ص37.

المبحث الثاني: تقييم، قياس وتحسين الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: قياس الأداء في المؤسسة.

1 مفهوم قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، فهو يوجه أعمال وأنشطة مختلفة الوحدات التنظيمية ويمثل أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة، فبدون مقياس واضح ومتقف عليه ستتحوّل الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأمور وتقييمها، فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلا للأداء المراد تقييمه.

1 1 - تعريف قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بأنه: "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة في مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوع بهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابة واتخاذ القرارات التصحيحية".¹

كما يعرف بأنه "العملية التي يتم فيها قياس ما تم تحقيقه في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بعرض تحسين الأداء ورفع كفاءته للوصول إلى الأهداف".²

ويرى كل من Jauch و Gluek أن المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينقذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة".³

2 - أهمية قياس الأداء:

لأنظمة قياس الأداء أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية: يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

¹ نور أحمد: محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص51-52.

² محمد فتحي عبد الهادي: الجودة وقياس الأداء في المرافق المعلومات العربية، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص121.

³ عداوي الحسيني فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

- يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة، من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- يؤدي إلى الكشف عن عناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة للمؤسسة.¹

3 - تصنيف مقاييس الأداء:

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف، وتبعا لمستوياتها فنجد من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع وهي:

- **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مقاييس العمليات:** لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها للعملاء.
- **مقاييس المحصلات:** تستخدم التقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية.
- **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى:

- **مقاييس الأسباب:** تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ.
- **مقاييس النتائج:** هذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي.
- **مقاييس سلوكية:** هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة كاستبيانات رضا العاملين.²

¹ عداوي الحسيني فلاح حسن: نفس المرجع، ص 423.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 75.

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.

1 مفهوم تقييم الأداء:

بعد عملية قياس الأداء، تأتي عملية تقييم الأداء وهي عملية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لما لها من دور كبير في سيرورة عمل المؤسسة.

• تعريف تقييم الأداء: تعددت تعاريف تقييم الأداء منها:

تعريف1: عرف بأنه "تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه".

تعريف2: كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.¹

تعريف3: "هو عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل وسلوكهم، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم".

تعريف4: كما يمكن تعريفه بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، بينما تعرف إدارة الأداء بأنها الجهود الهادفة من جانب المنظمات المختلفة لتخطيط الأداء الفردي والجماعي وتنظيمه وتوجيهه ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة لهدف يسعى الجميع للوصول إليه".²

2 أهداف ومراحل تقييم الأداء:

أ- أهداف تقييم الأداء: يتحقق تقييم الأداء في المؤسسات مجموعة من أهداف من أهمها:

- 1 يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين.
- 2 يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.
- 3 يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- 4 يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين بل يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- 5 يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

¹ نوري منير: الوجيز في تفسير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص163.

² محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2014، ص271.

- 6 يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- 7 يعد تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداة معينة.
- 8 يمثل تقييم الأداء اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.
- 9 يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وأوضاعهم، مما يعد نطاق انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- 10 - يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.¹

ب مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن توضيحها كالتالي:

1 مراحل جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة كمية/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك أن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمنظمة.

2 تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختيار مدى صحتها يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3 إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمنظمة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.²

¹ المرجع السابق، ص 271-272.

² مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 39.

4 مراحل الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتبجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلاف في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ينعكس بظهور بعض الاختناقات، ويمكن أن تمر هاته العملية، الخطوات التالية:¹

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

الشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:

الشكل (04): مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3 طرق تقييم الأداء: يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الأداء:

1 التقييم عن طريق المقابلة:

تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه العام،

¹ كاضم جاسم العيساوي، الاقتصادي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص250.

وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأنه هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه يتعرف عن أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

2 -التقييم الثلاثي:

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد نفسه.

3 -التقييم الذاتي:

يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة. لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون 1%.

المطلب الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة.

1 مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، وإنما بتحكم المنظمة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها إضافة إلى أن هناك دوافع تدفع المنظمة من أجل تحسين أدائها.

تعريف تحسين الأداء:

تعريف1: "هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".¹

تعريف2: "هو سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل، وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد. هذه الإجراءات تتبع غالبا آلية محددة وإستراتيجية للتوصل إلى نتائج ناجحة".²

2 دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة عين سيناء، القاهرة، 1999، ص11.

² صالح إلياس، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد1، يناير، 2014، ص164.

1 دوافع التحسين المستمر: وتتجلى في:

أ - **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالية، والموارد البشرية والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية، وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

ب - **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تحلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن لمتنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية، والأصول المادية، بطريقة فريدة، وبذلك المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء داخلها.

ج- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها، ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **المكانة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات، ومحاولة منها كسب زيادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها، وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2 -المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.¹

3 خطوات تحسين الأداء:

تتطلب عملية تحسين الأداء القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

ويرتبط بتحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

الموضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل والأزمة لتحقيق أهداف المنظمة.

الموضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلاً، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الجودة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجة فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذلك فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء، وتحديد جذور المشكلة نطرح سؤال التالي: لماذا توجد هذه الفجوة؟ ومن ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية سبب ضعف الأداء:

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

اختيار نوع الوسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، يمكن اختيار وتصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة، ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:

- **الملائمة:** هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؟ وهل ستكون فعالة في تطوير وتحسين نوعية الأداء؟.
- **الإمكانية:** هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة.
- **القبول:** هل سيقبل العاملون هذه الطريقة؟ وهل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟.

الخطوة الرابعة: التطبيق .

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ وفي نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة، تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة ولتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وبهذا يكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.¹

¹ علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013، ص164.

المبحث الثالث: تأثير تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء التكنولوجية في المؤسسة.

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور، وعنصر التكنولوجيا في المؤسسة، لا بد أن يتم الإشارة إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي:

- **معدل الابتكار التكنولوجي:** وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات، والعمليات الرئيسية، ورصد تقدمها عبر الزمن.
- **إنتاجية البحوث والتطوير:** يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبية التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال، التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوما على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير.
- **معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير:** وهو مقياس الريح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.
- **الموارد المتخصصة للبحث والتطوير:** وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة، ووحدات النشاط، وفي ظل مستوى المؤسسة ككل.
- **معدل تقييم منتج جديد:** ويقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، وعدد براءات الاختراع المتحصل عليها، أو نسبة مبيعات المشتقة من منتجات جديدة.
- **التنوع المعتمد على التكنولوجيا:** طالما أن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في انجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من المجهودات الخاصة بالتنوع.¹

المطلب الثاني: إستراتيجية تحسين الأداء.

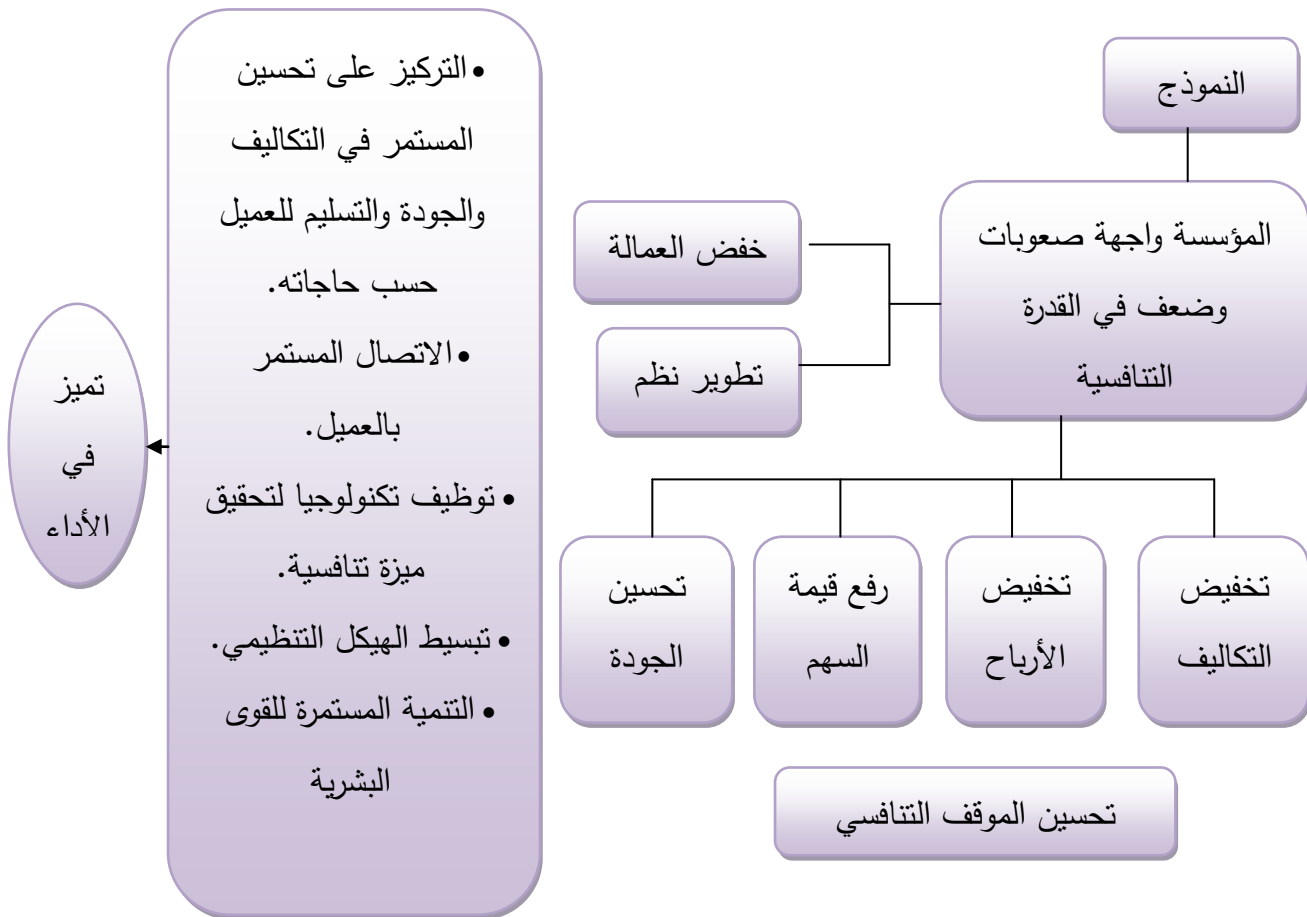
إستراتيجية تحسين الأداء:

إن إستراتيجية تحسين الأداء تهدف إلى تحسين الجودة ومصادقية المنتجات أو الخدمات وكذلك جذب العميل، دفع أنظمة عملية تحسين مستويات الخدمة وتأكيد المصادقية إلى جانب خفض التكاليف وقيادة الوقت، فالتحسين المستمر هو عملية واسعة النطاق للمؤسسة تقوم فيها بالتركيز والإبداع المستمر والمتزايد خلال مدة معينة، وهي بالتفصيل كالتالي:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص220.

- 1 -التركيز: يخاطب التحسين المستمر قضايا محددة حيث تكون هناك حاجة لتحسين عمليات وتقديم الفاعلية للمؤسسة، حيث يكون هناك حاجة لتوفير منتجات عالية الجودة أو خدمات، الأهم عن الحاجة لدفع مستويات خدمة وإرضاء العملاء.
- 2 -الاستمرارية: البحث عن التحسين الذي لا ينتهي أبدا.
- 3 -التزايد: التحسين المستمر ليس عن القيام بخطوات مفاجئة كرد فعل لمواقف طارئة ولكن عن الوصول إلى ...، مفهوم خطوة بخطوة لتحسين الأساليب التي تقوم المؤسسة بتنفيذ الأشياء عن طريقها.
- 4 -الابتكار والإبداع: تحسين مستمر بهم لتطوير أفكار ومفاهيم جديدة للتعامل مع المشاكل الجديدة والقديمة أحيانا إلى جانب المتطلبات.¹

الشكل (05): يوضح إستراتيجية تحسين الأداء.



المصدر: علي سلمى: تطوير أداء وتجديد المنظمات دار قباء للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص99.

¹ مايكل أرمسترونج: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص161-162.

المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة.

- إن العلاقة بين تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأداء المؤسسة الاقتصادية هي علاقة ذو حساسية عالية، وهي من العلاقات التي يجب الكشف عن خباياها ومعرفة أسسها وإبعادها وهذا من خلال تسليط الضوء على أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق لعدة عناصر جوهرية تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية ومن ثم الرفع وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ويمكن عرض ذلك على النحو الآتي:
- 1 - **تعظيم قيمة الزبون:** من خلال التركيز على الجودة والسهر وفقا لما يدركه من قيمة وفي هذا الشأن تساعد الانترنت في جعل بؤرة الاهتمام للمؤسسة هو الزبون من خلال ما تقدمه الأعمال الإلكترونية.
 - 2 - **إعادة هندسة الأعمال:** وذلك من خلال إدخال التحسينات المثيرة في التكلفة والجودة والسرعة للخدمات المقدمة.
 - 3 - **تحسين جودة الأعمال:** من خلال التركيز على الجودة من وجهة نظر الزبائن وذلك من خلال العديد من الصفات مثل الموثوقية والاستجابة وغيرها.
 - 4 - **تشكيل المؤسسة المعاصرة:** وذلك من خلال إحداث التغيير السريع والمستمر وفقا للأسواق العالمية التي تتطلب جودة عالية وأداء على المستوى.
 - 5 - **تكوين المؤسسة الافتراضية في بيئة الأعمال التنافسية العالمية:** إذ يعد تكوين المؤسسة الافتراضية واحدا من أهم الاستراتيجيات التي تتم باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقوم هذه المؤسسات بربط الأشخاص والمجهودات والأفكار معاً، من خلال ربط الزبائن والموردين والمنافسين مع المؤسسة.
 - 6 - **بناء المؤسسة المبدعة للمعرفة:** أو ما يعرف أحيانا بالمؤسسات التعليمية التي تقوم باكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال استخدامها للتكنولوجيات والأساليب التي تستطيع بناء وتراكم المعرفة من الأماكن المختلفة ومن الأشخاص المختلفين وتضيفها لعملياتها ومواردها البشرية مما ينعكس ايجابيا على أداء هذه المؤسسات.
 - 7 - **تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام والتحسين المستمر للأداء:** وذلك بالاعتماد على ثلاث عوامل رئيسية هي:
 - البيئة العامل البيئي الرئيسي هو هيكل الصناعات ومعطيات المنافسة والأوضاع الفريدة للمؤسسة التي تتضمن التشريعات والسياسات وبراءات الاختراع.
 - **العوامل الرئيسية:** الوقف الفريد في الصناعة والهيكل التنظيمي والتحالفات والموجودات والموارد التكنولوجية والمعرفية التي تساعد في تمييز الأعمال عن المنافسين وكسب النجاح الحقيقي للمؤسسة.
 - **استراتيجيات وأنشطة المؤسسة:** مثل الدخول أولاً للسوق واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مقدمة المنافسين أو إيجاد مواقع دخول وقيادة التكلفة، تطبيق إدارة المعرفة والتعلم المنظمي، تطوير استراتيجيات سريعة للاستجابة لطلبات الزبائن والموردين بشكل أسرع من المنافسين، تحسين الأداء على المستوى القريب والبعيد.¹

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص136-135.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تطرقنا له بين ثنايا هذا الفصل نستخلص أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمعلومات وهذا نتيجة التطورات الكبيرة التي حصلت خلال الآونة الأخيرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، لما توفره لها من جهد ونقص في التكلفة، والسرعة في انجاز المهام داخل المؤسسة، مما يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي والنمو ولا يتحقق ذلك إلا بالاهتمام بالعناصر التالية: الفعالية، الكفاءة الإنتاجية، المردودية والتنافسية والعمل على قياس وتقييم عملية الأداء من أجل الحصول على التحسين المستمر في سيرورة عمل المؤسسة.



تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل تحديد دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز البيض، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في المؤسسات الجزائرية.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدت على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة الى المعلومات المقدمة من طرف العاملين وبعض المسؤولين فما قمنا باستقصاء الآراء حول موضوعنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم

المبحث الأول :عموميات حول مؤسسة سونلغاز**المطلب الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز**

شركة الوطنية للكهرباء والغاز (بالفرنسية sinelgaz) هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات أهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

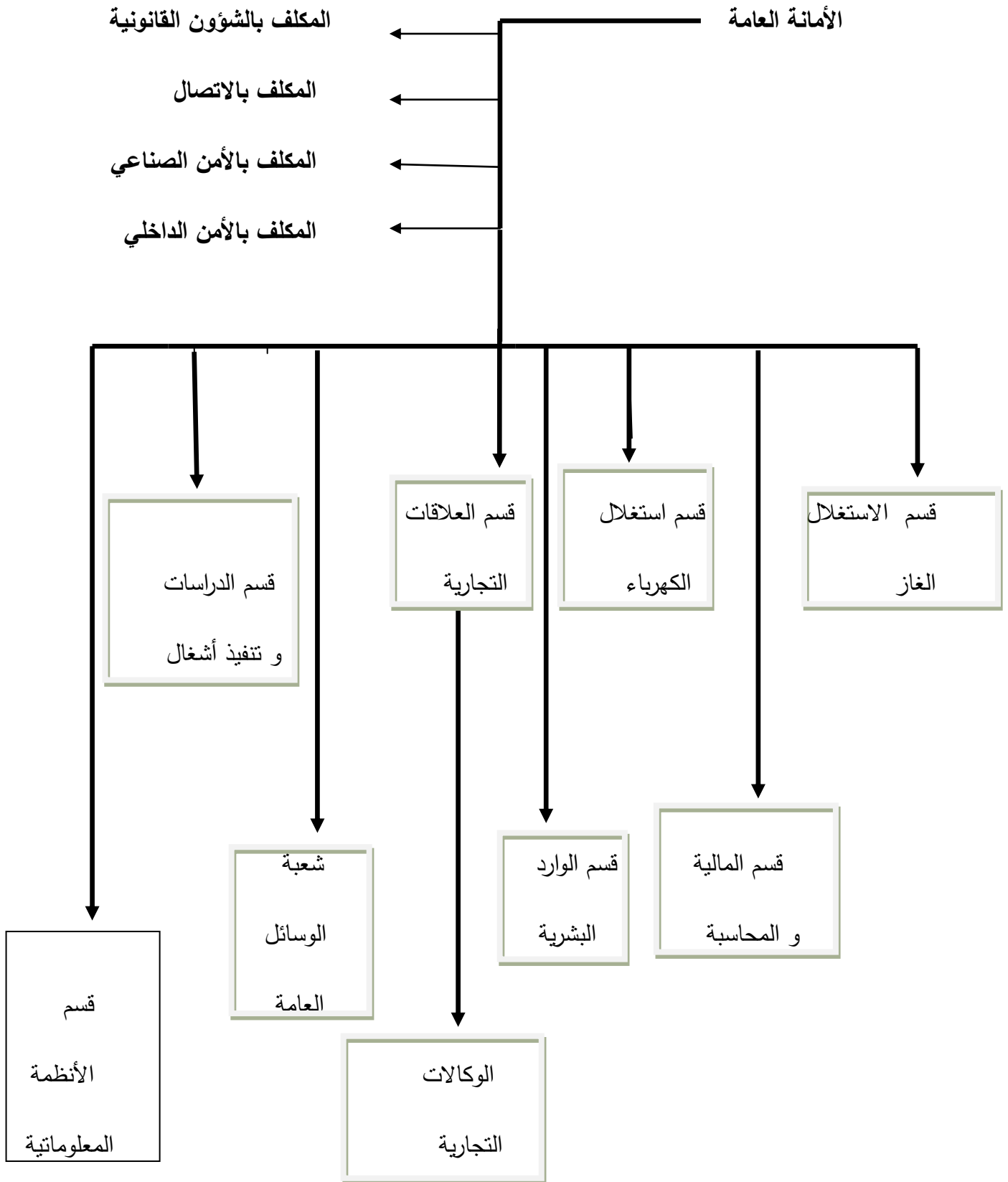
المطلب الثاني : فروع مؤسسة سونلغاز

وأهم فروعها هي عبارة عن شركات كما يلي :

1. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
 2. شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) في 2013
 3. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
 4. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)
- في سنة 2005 ، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي :

- الشركة المدنية لطب العمل (STM)
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز . CREDEG

الهيكل التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز البيض



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية**المطلب الأول : عينة ومجتمع الدراسة****أ - العينة :**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي ، بهدف التعرف على دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض

ب - المجتمع :

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المؤسسة سونلغاز العاملين بها على اختلاف مراكزهم الوظيفية والبالغ عددهم 90 موظفا .
- أما عينة الدراسة فقد تم سحبها بطريقة عشوائية البسيطة ، حيث بلغ عددهم 30 عاملا من مجتمع الدراسة .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة ، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات للحصول على معلومات القابلة للوصف والتحليل

➤ ملاحظة

➤ خلال الزيارات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ، اعتمدت الملاحظة من طرف الباحث كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات ، حيث ركز هذه الأخيرة على خلفيات الموضوع الدراسة في ملاحظة داخل الأقسام ومصالح المؤسسة

➤ الاستبيان : في إطار التحضير وجمع المعلومات في المؤسسة محل الدراسة ، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي ، ولغرض توفير البيانات المطلوبة المتعلقة بالدراسة ، ثم تصميم الاستبيان ووزع على افراد عينة الدراسة على مستوى مؤسسة البيض سونلغاز ب البيض

ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هما :

➤ القسم الأول : ويتضمن أسئلة تخص البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتتمثل في : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الوظيفة

- **القسم الثاني :** عبارة عن أربعة محاور تتمثل في :
- **المحور الأول :** يتضمن 07 عبارات (1الى 7) عن اهتمام مؤسسة سونلغاز بتكنولوجيا الإعلام والاتصال .
- **المحور الثاني :** ويتضمن 07 عبارات (1الى 7) عن تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة داخل مؤسسة سونلغاز .
- **المحور الثالث :** ويتضمن 08 عبارات (1الى8) عن تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة .
- **المحور الرابع:** ويتضمن 08 عبارات (1الى 8) عن دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملية التنسيق داخل المؤسسة .

المطلب الثالث :الأساليب المعالجة الإحصائية :

- اعتمدنا في هذه الدراسة على برنامجين
 - برنامج الحزم الإحصائية SPSS للدراسة الإحصائية وتحليل أسئلة الاستبيان
 - برنامج EXCEL من أجل إنشاء البيانات
- إضافة إلى الأساليب التالية :
- أ - **النسب المئوية :** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة الأفراد اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة من أسئلة الاستبيان .
 - ب **معامل ألفا كروبياج :** استخدام بغرض صدق الدراسة وإجراء إثبات لعبارات الاستبيان .
 - ت **التوزيعات التكرارية "**: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عن أفراد العينة .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : التحليل الوصفي للعينة

الجدول (01) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	35

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

قدر معامل الثبات ألفا كرونباخ بـ 0.773 كما هو موضح في الجدول التالي و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية و الذي يقدر بـ 0.50 .

المطلب الثاني : نتائج المعالجة الإحصائية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

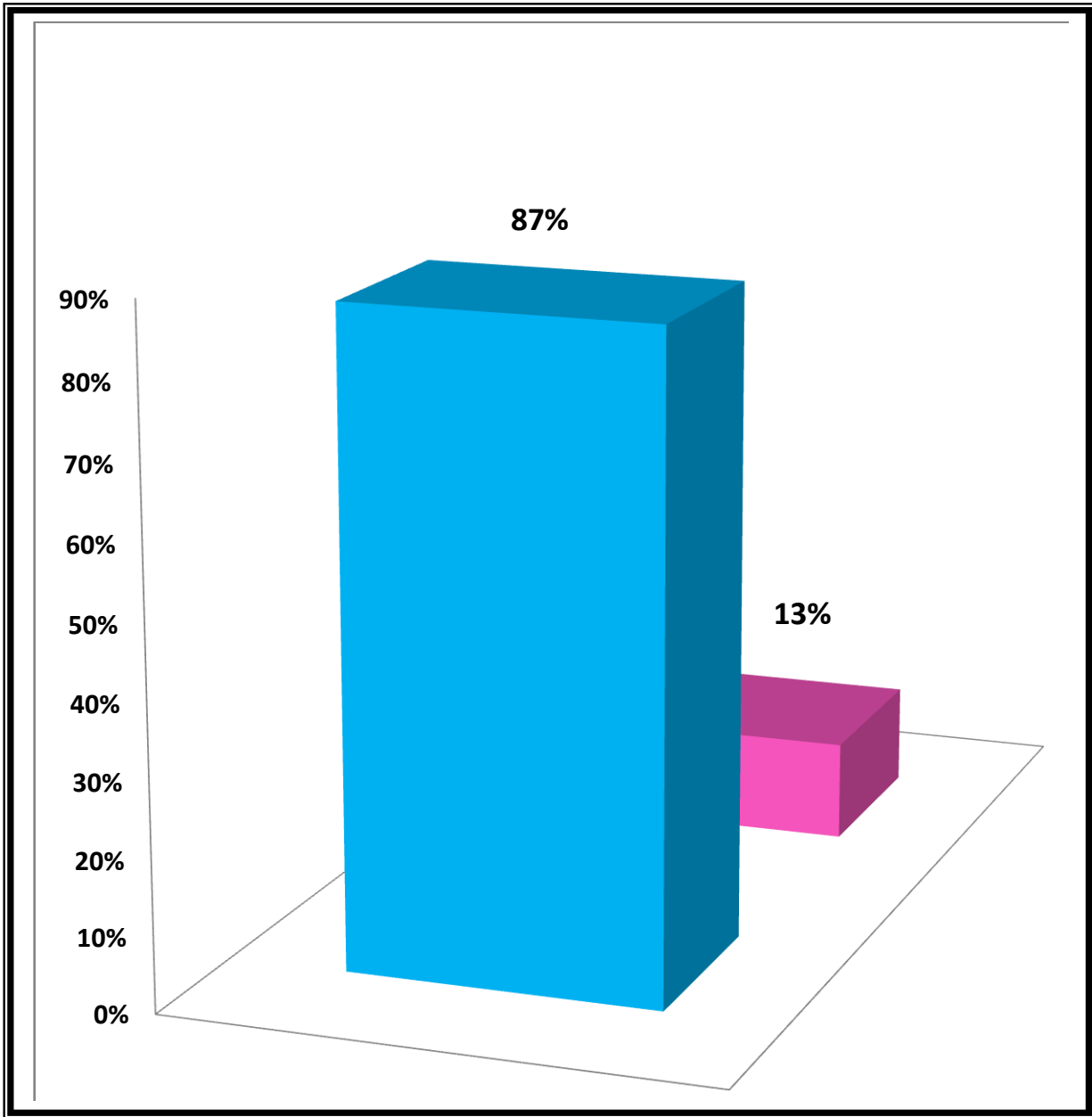
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	الجنس
87%	26	ذكر
13%	4	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ما يلي:

- أن نسبة العمال من " الرجال " تمثل الأغلبية العينة المستهدفة و تشكل النسبة الأكبر بحوالي 87 % .
- تليها و تكملها نسبة أقل من " النساء " العاملات بحيث يمثلن الجزء المتبقي للعينة المدروسة بـ 13 % من مجموع أفراد العينة.



الشكل 06 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

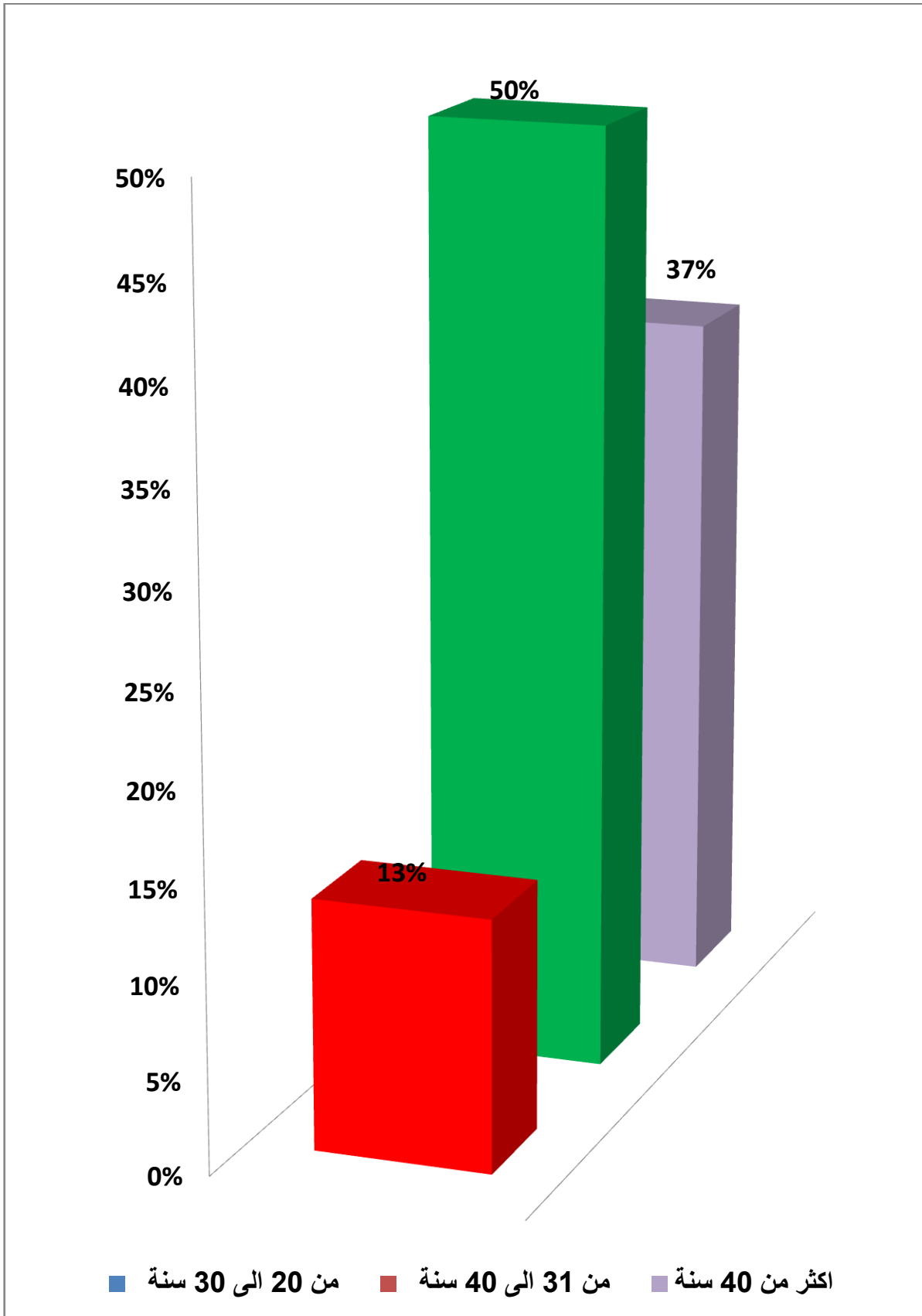
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
13%	4	من 20 إلى 30 سنة
50%	15	من 31 إلى 40 سنة
37%	11	أكثر من 40 سنة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ما يلي :

- أن نسبة العمال و العاملات الذين يتراوح أعمارهم " من 31 إلى 40 سنة " تمثل نصف العينة المستهدفة و تشكل النسبة الأكبر بـ 50% .
- تليها نسبة معتبرة جدا من العمال و العاملات الذين تفوق أعمارهم " 40 سنة " بحيث يمثلن تقريبا ثلث العينة المدروسة بـ 37% من مجموع أفراد العينة.
- في حين سجلنا نسبة قليلة من العمال و العاملات الذين تتراوح أعمارهم " بين 20 الى 30 سنة " بـ 13% من مجموع أفراد العينة.



الشكل 07 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

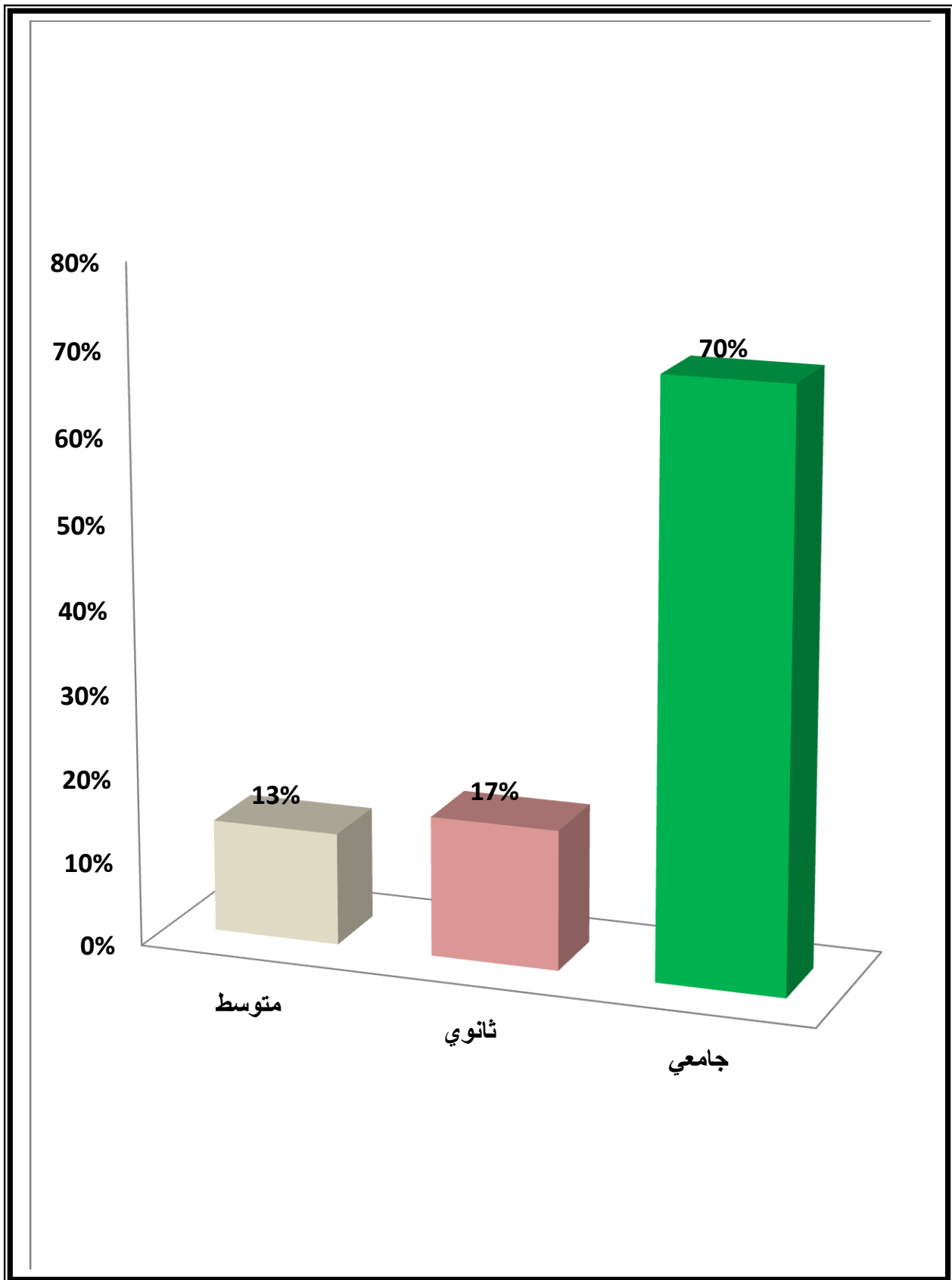
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
13%	4	متوسط
17%	5	ثانوي
70%	21	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي ما يلي:

- أن أغلبية بما يقارب ثلاثة أرباع العمال و العاملات من أفراد العينة المستهدفة يملكون مستوى دراسي " جامعي " و ذلك بنسبة تقدر بـ 70 % من مجموع أفراد العينة.
- في حين سجلنا نسبة قليلة للعمال و العاملات الذين يملكون مستوى دراسي " ثانوي " تقدر بـ 17% من مجموع أفراد العينة المستهدفة.
- تليهما نسبة اقل للعمال و العاملات الذين يملكون مستوى دراسي " متوسط " تقدر بـ 13 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة.



الشكل 08 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة :

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

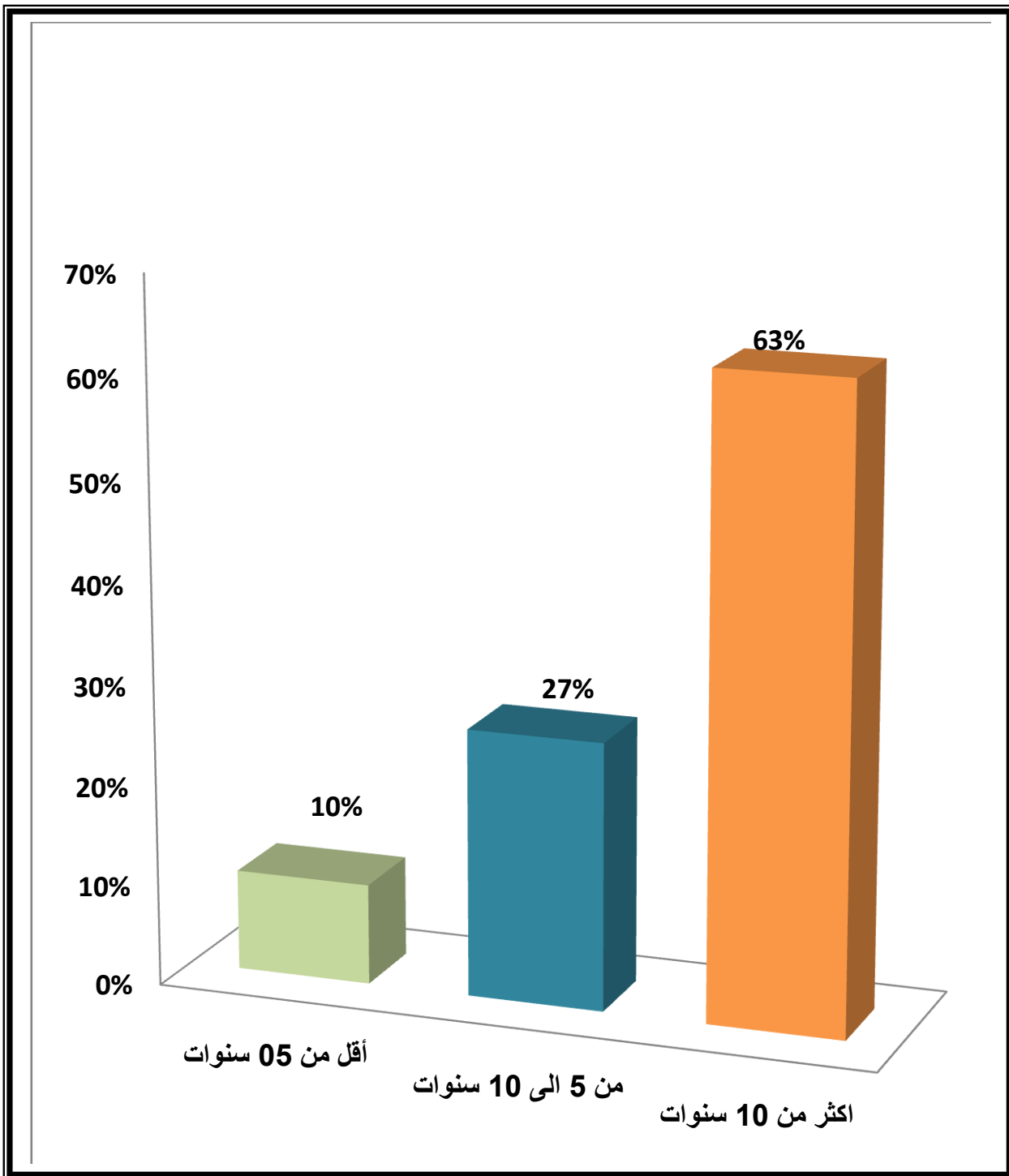
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
10%	3	أقل من 05 سنوات
27%	8	من 05 إلى 10 سنوات
63%	19	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة ما يلي:

- أن تقريبا ثلثي العمال و العاملات من أفراد العينة المستهدفة يملكون خبرة في المؤسسة تزيد و " أكثر من 10 سنوات " و ذلك بنسبة تقدر بـ 63 % من مجموع أفراد العينة.
- في حين سجلنا نسبة معتبره للعمال و العاملات الذين يملكون خبرة " من 05 إلى 10 سنوات " تقدر بـ 27% من مجموع أفراد العينة.
- تليهما نسبة قليلة و للعمال و العاملات الذين يملكون خبرة " تقل عن 05 سنوات " و ذلك بـ 10 % من مجموع أفراد العينة.



الشكل 09 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

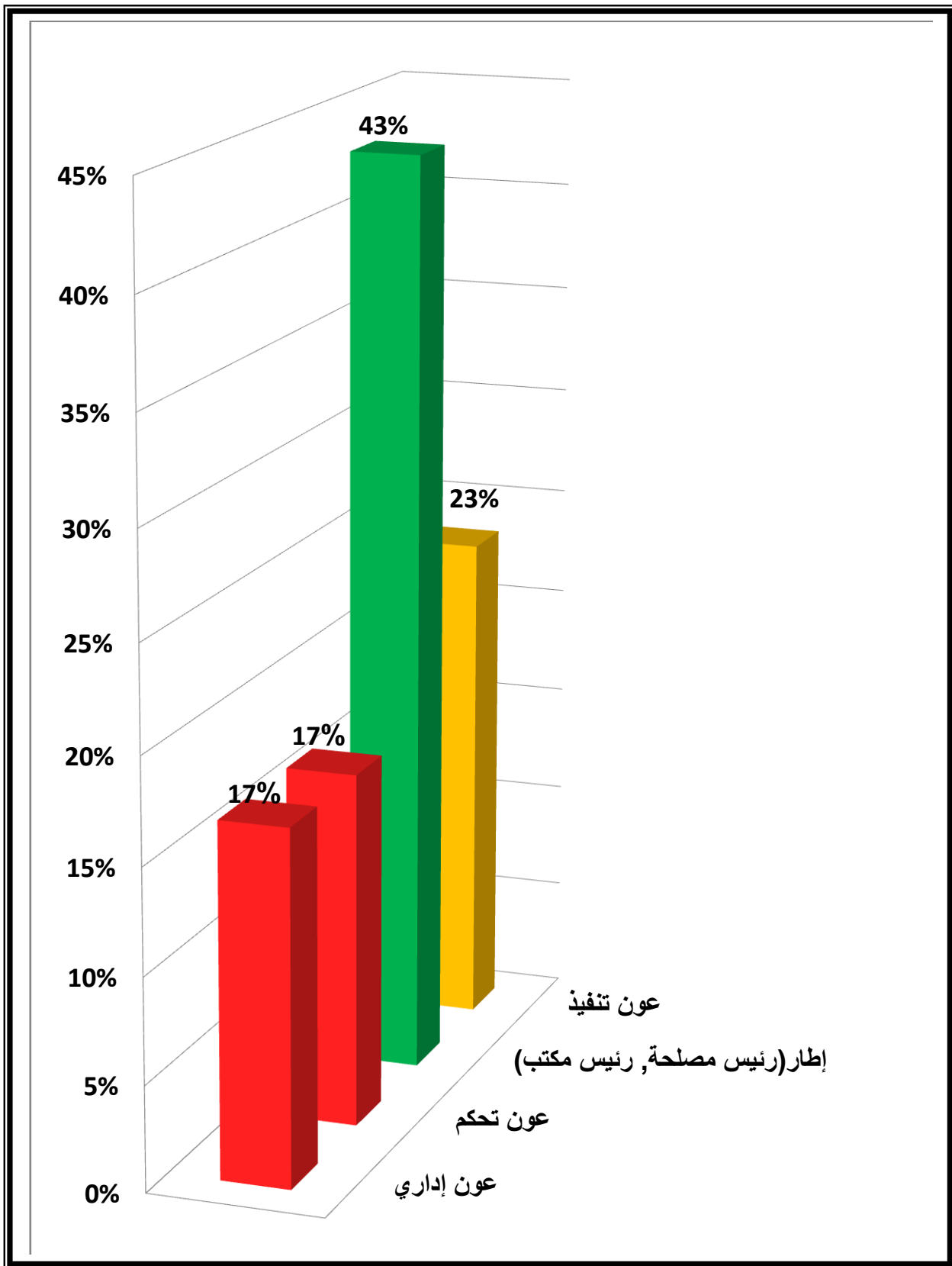
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
40%	12	إطار (رئيس مصلحة, رئيس مكتب)
17%	5	عون إداري
17%	5	عون تحكم
26%	8	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة ما يلي :

- إن أغلبية العمال و العاملات من أفراد العينة المستهدفة في المؤسسة " إدارات " منهم 04 رؤساء مصالح و 08 رؤساء مكاتب و ذلك بنسبة تقدر بـ 40% من مجموع أفراد العينة.
- في حين سجلنا نسبة معتبره جدا للعمال و العاملات الذين يشغلون منصب " عون تنفيذ " بـ 26% من مجموع أفراد العينة.
- تليهما نسب قليلة جدا و متساوية للعمال و العاملات الذين يعملون كـ " عون تحكم " و " عون إداري " تقدر بـ 17% لكل فئة.



الشكل 10 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

المحور الأول : اهتمام مؤسسة سونلغاز بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

1. هل تعتقد أن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تساعد في السير الجيد للمؤسسة ؟

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير مساعدة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في السير الجيد للمؤسسة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
93%	28	نعم
7%	2	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

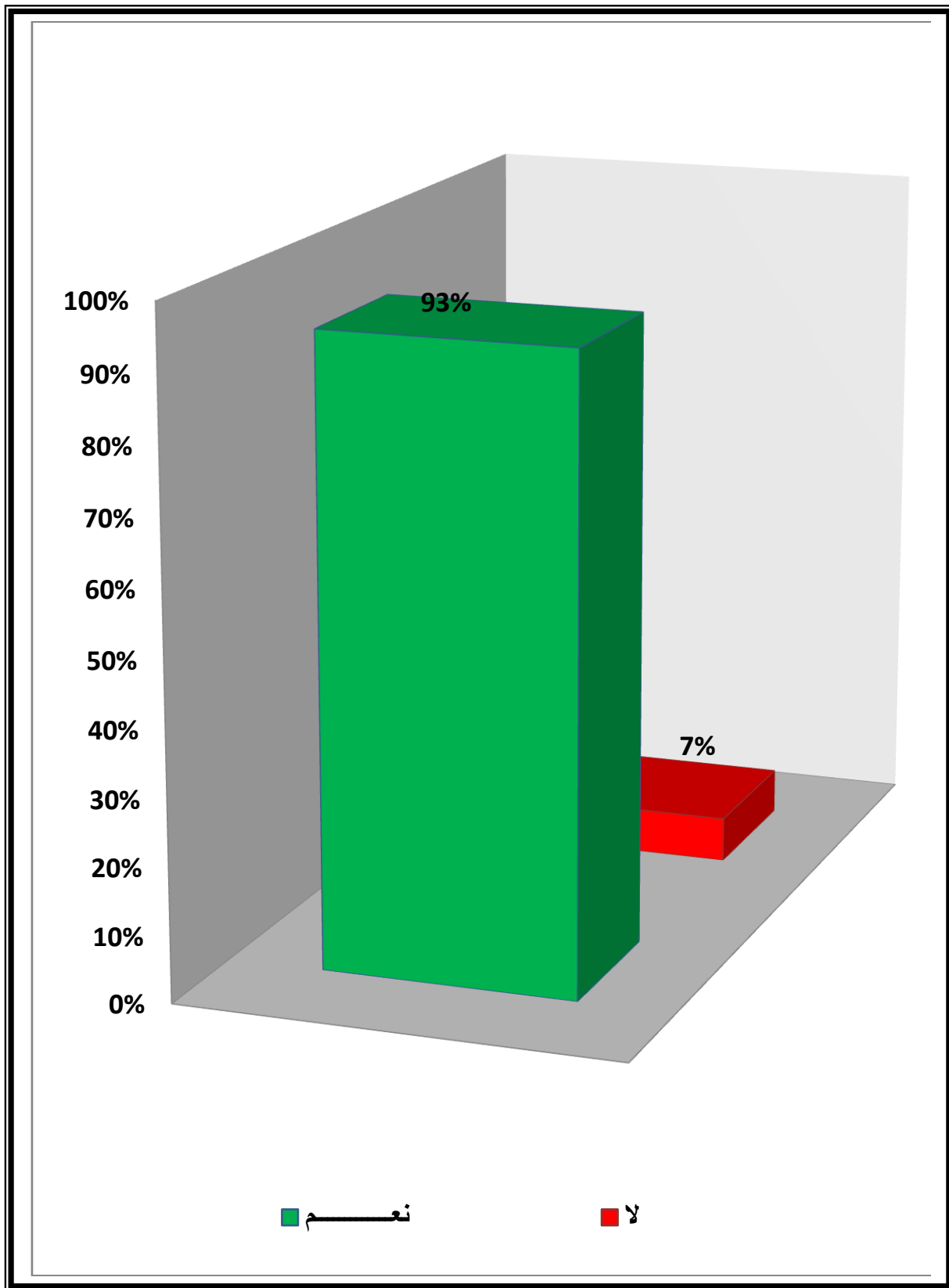
تظهر النتائج حسب متغير مساعدة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في السير الجيد للمؤسسة ما يلي :

- أن الأغلبية الساحقة من العمال و العاملات بالمؤسسة المستهدفة بنسبة تقدر بـ **93 %** "أكدوا " ان

تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تساعد في السير الجيد للمؤسسة .

- تليها نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ **07 %** من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين "

نفوا " مساعدة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في السير الجيد للمؤسسة.



الشكل 11 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير مساعدة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في السير الجيد للمؤسسة.

2. كيف تقيم مستوى استخدامك للوسائل التكنولوجية ؟

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
80%	24	جيد
17%	5	متوسط
3%	1	ضعيف
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية ما يلي :

- يبدو أن أغلبية العمال و العاملات بالمؤسسة بما يفوق ثلاثة أرباع العينة المستهدفة بنسبة تقدر بـ 80

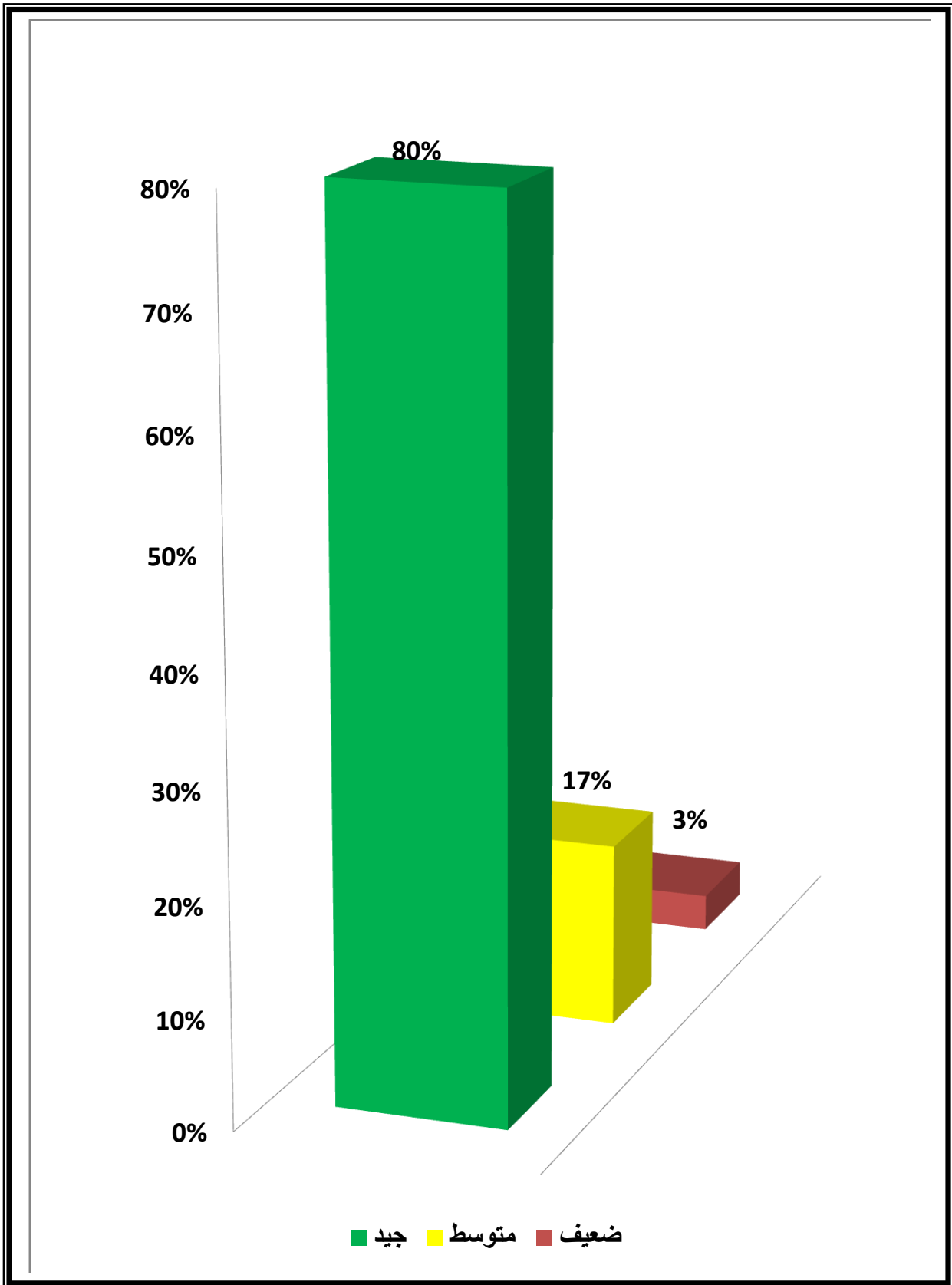
% "أكدوا" أن مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية "جيد" في المؤسسة.

- تليها نسبة قليلة تقدر بـ 17 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين

يعتقدون أن مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية في المؤسسة "متوسط".

- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط

يعتقد أن مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية في المؤسسة "سيئ".



الشكل 12 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير تقييم مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية.

3. ما مدى استخدامك للانترنت في مجال عملك ؟

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير استخدام الانترنت في مجال العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
73%	22	دائما
23%	7	أحيانا
3%	1	نادرا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير استخدام الانترنت في مجال العمل ما يلي :

- يبدو أن أغلبية العمال و العاملات بالمؤسسة بما يقارب ثلاثة أرباع العينة المستهدفة بنسبة تقدر بـ 73

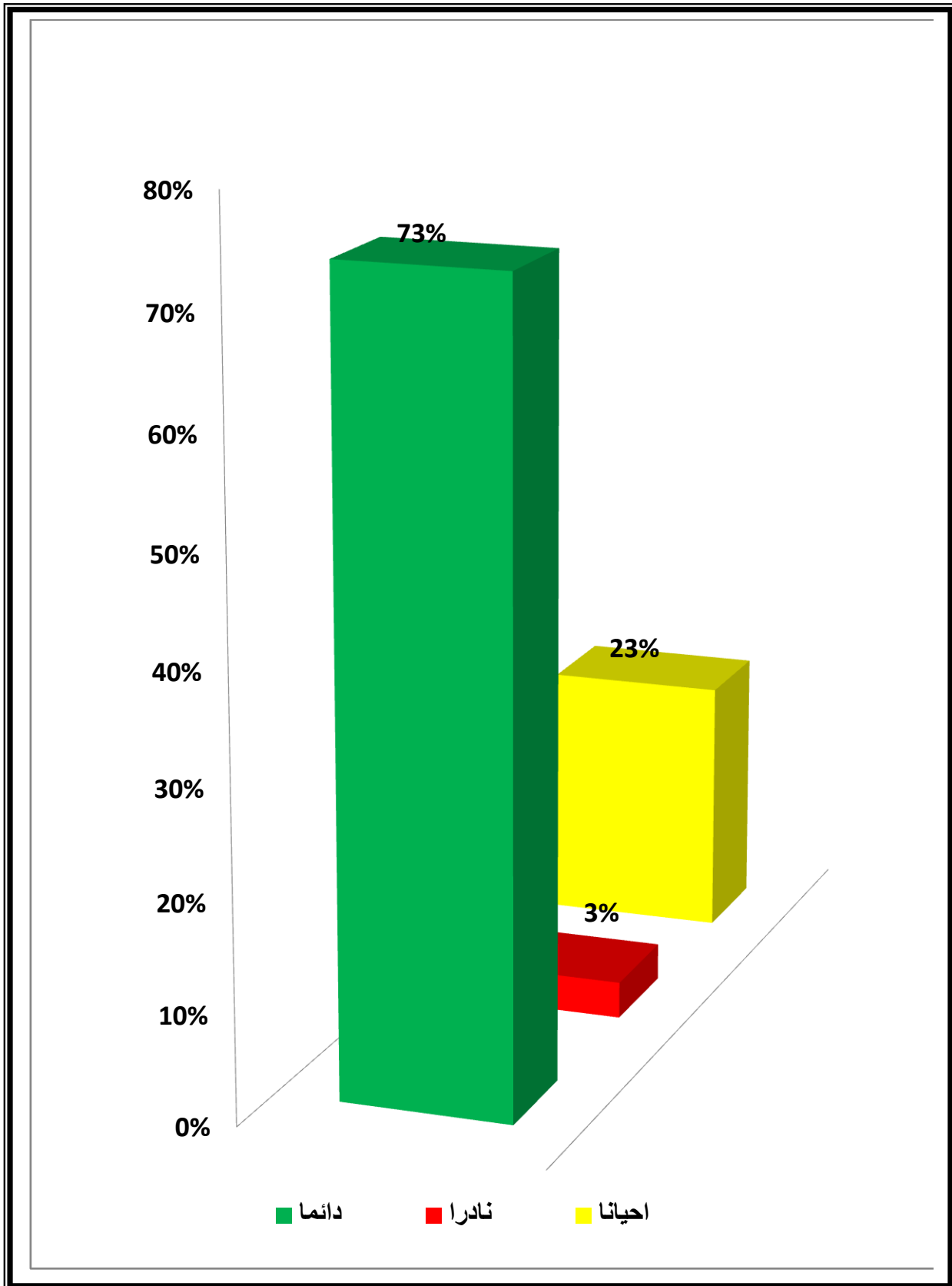
% " أكدوا " أنهم دائما ما يستخدمون الانترنت في العمل.

- تليها نسبة معتبرة تقارب الربع تقدر بـ 23 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و

العاملات الذين أحيانا ما يستخدمون الانترنت في العمل.

- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط

صرح أنه نادرا ما يستخدمون الانترنت في العمل.



الشكل 13 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير استخدام الانترنت في مجال العمل.

4. في أي مجال تستخدم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أكثر ؟

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بكثرة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
17%	5	في التعامل مع العمال
40%	12	في التعامل مع الإدارة
43%	13	في التعامل مع الزبائن
100%	30	المجموع

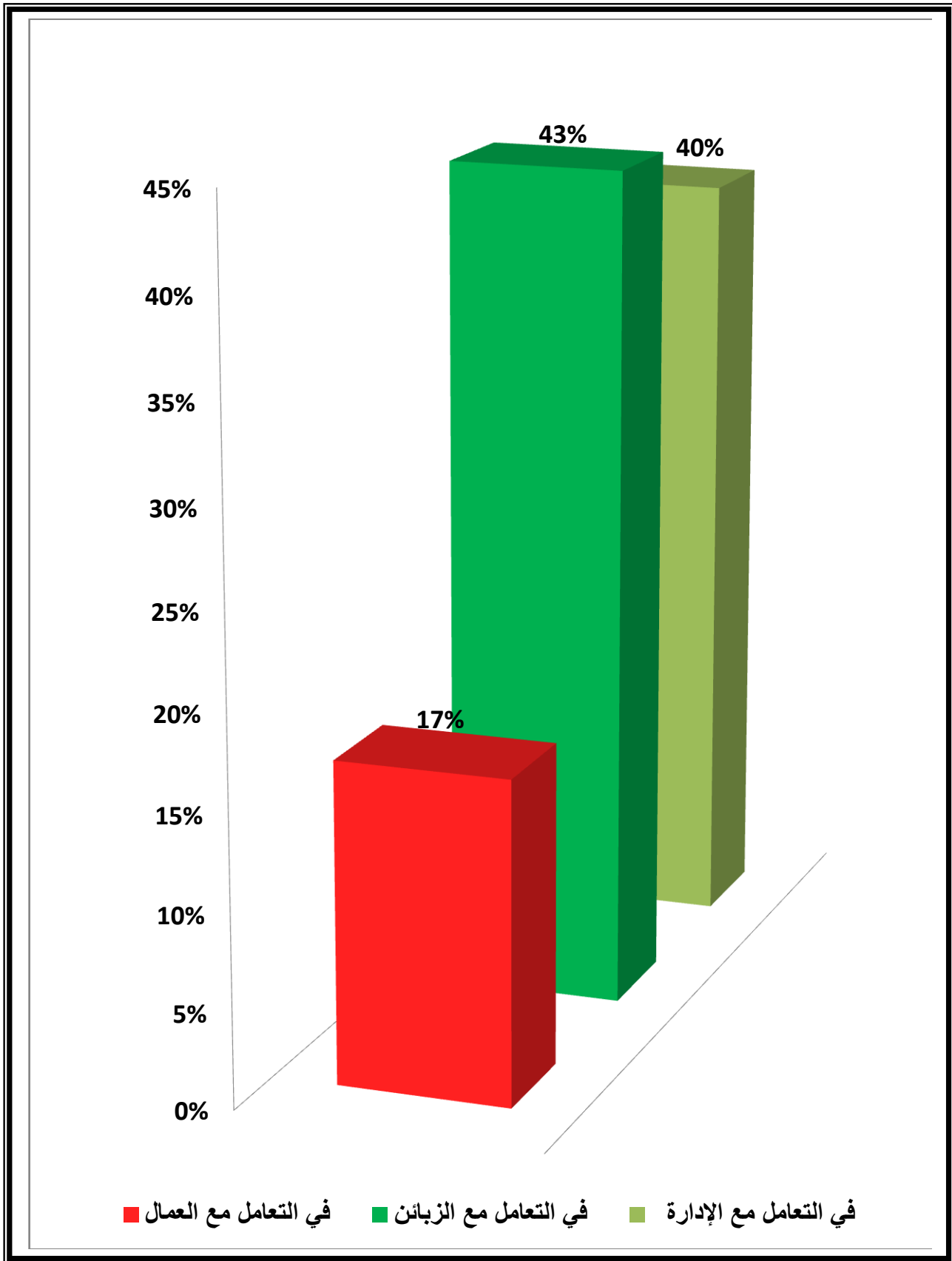
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بكثرة ما يلي :

- أن الأغلبية بما يقارب النصف من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 43 % و 40 % من مجموع أفراد العينة "أكدوا" أن مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة يكمن في " التعامل مع الزبائن " و " التعامل مع الإدارة " على التوالي.

- تليها و تكملها نسبة قليلة من العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة يكمن في " التعامل مع العمال " هذا بـ 17 % من المجموع الكلي.



الشكل 14 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بكثرة.

5. كيف ترى استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل مؤسستكم ؟

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
7%	2	قليل
17%	5	متوسط
77%	23	كثير
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

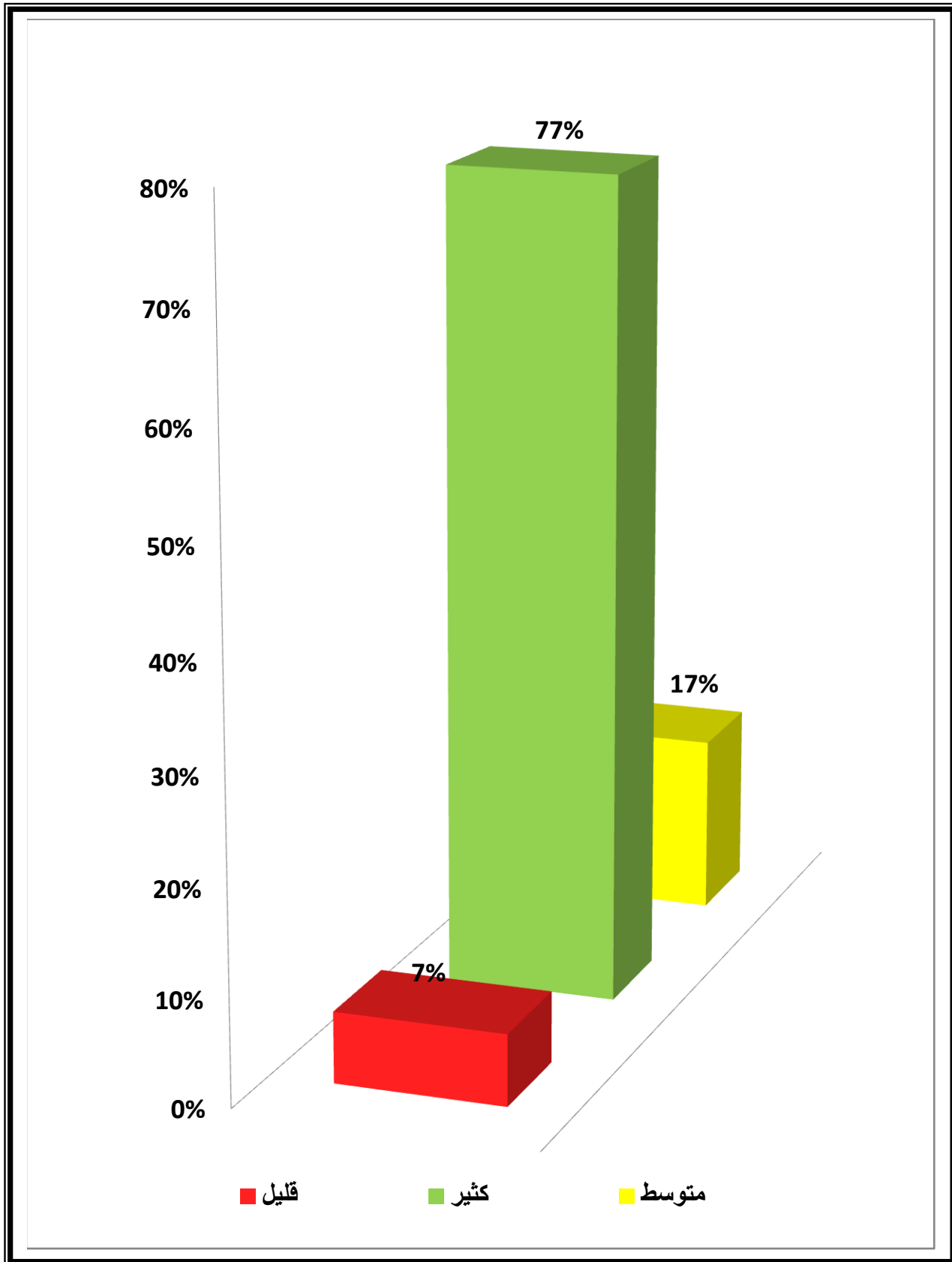
تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حول متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل

المؤسسة ما يلي :

- أن الأغلبية بما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة " أكدوا " أن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل داخل المؤسسة كبير و هذا بنسبة بـ 74 %.
- تليها نسبة قليلة تقدر بـ 23 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين

يعتقدون أن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة متوسط.

- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 06 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملين فقط صرحا أن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة قليل.



الشكل 15 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة.

6. هل توافق على زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة في العمل ؟

جدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
73%	22	موافق
10%	3	غير موافق
17%	5	محايد
100%	30	المجموع

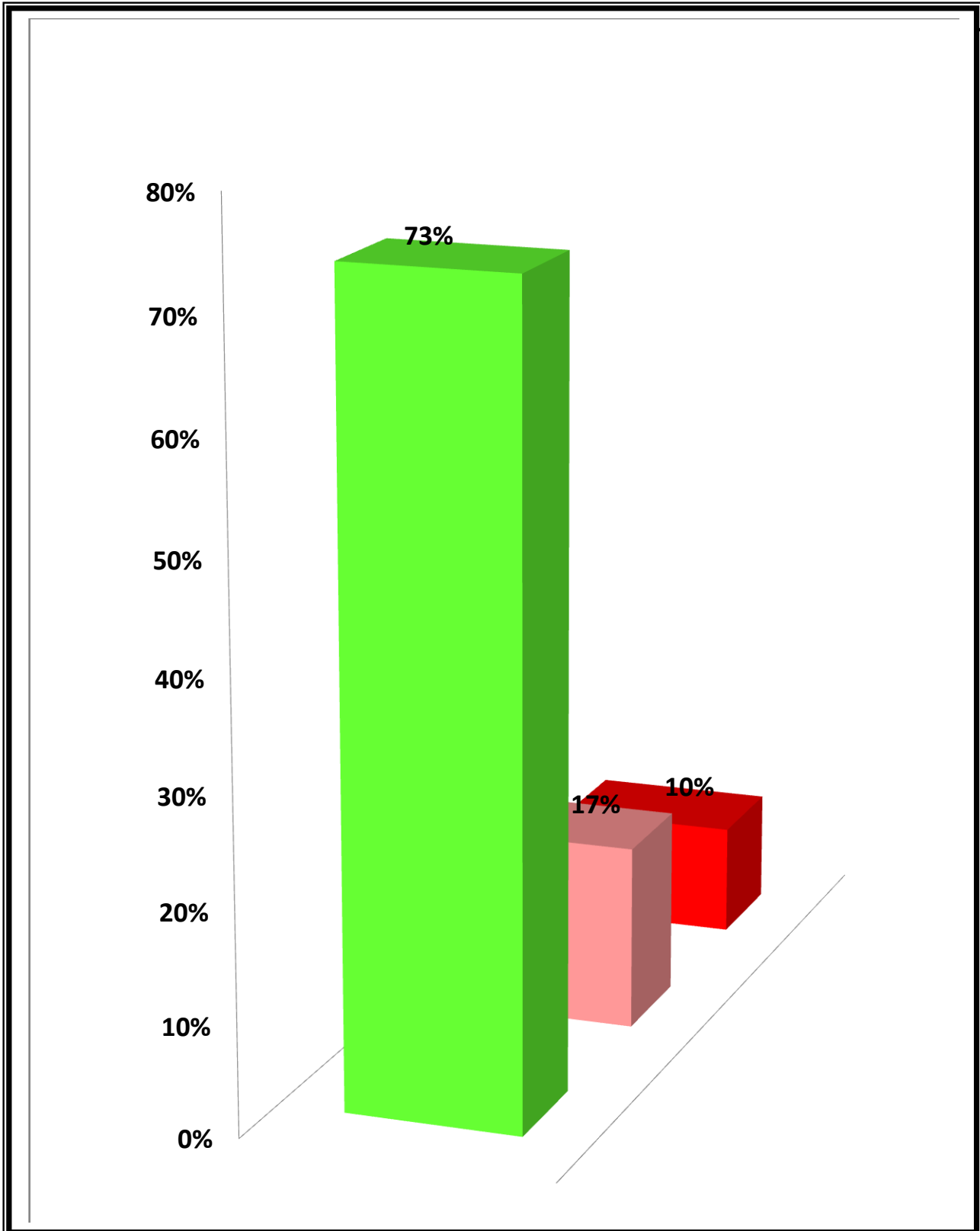
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة

في العمل ما يلي :

- أن الأغلبية بما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة " موافقون " على زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة في العمل و هذا بنسبة بـ 73 %.
- تليها نسبة قليلة تقدر بـ 17 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين فضلوا الحياد حول زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة في العمل.
- في الأخير نسبة أقل تقدر بـ 10 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل ال عمال " غير ال موافقون " على زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة في العمل.



الشكل 16 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير زيادة المؤسسة من استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة مهمة في العمل.

7. كيف ترى الوسائل التكنولوجية في عملك ؟

جدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم الوسائل التكنولوجية في العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
97%	29	مهمة
3%	1	غير مهمة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

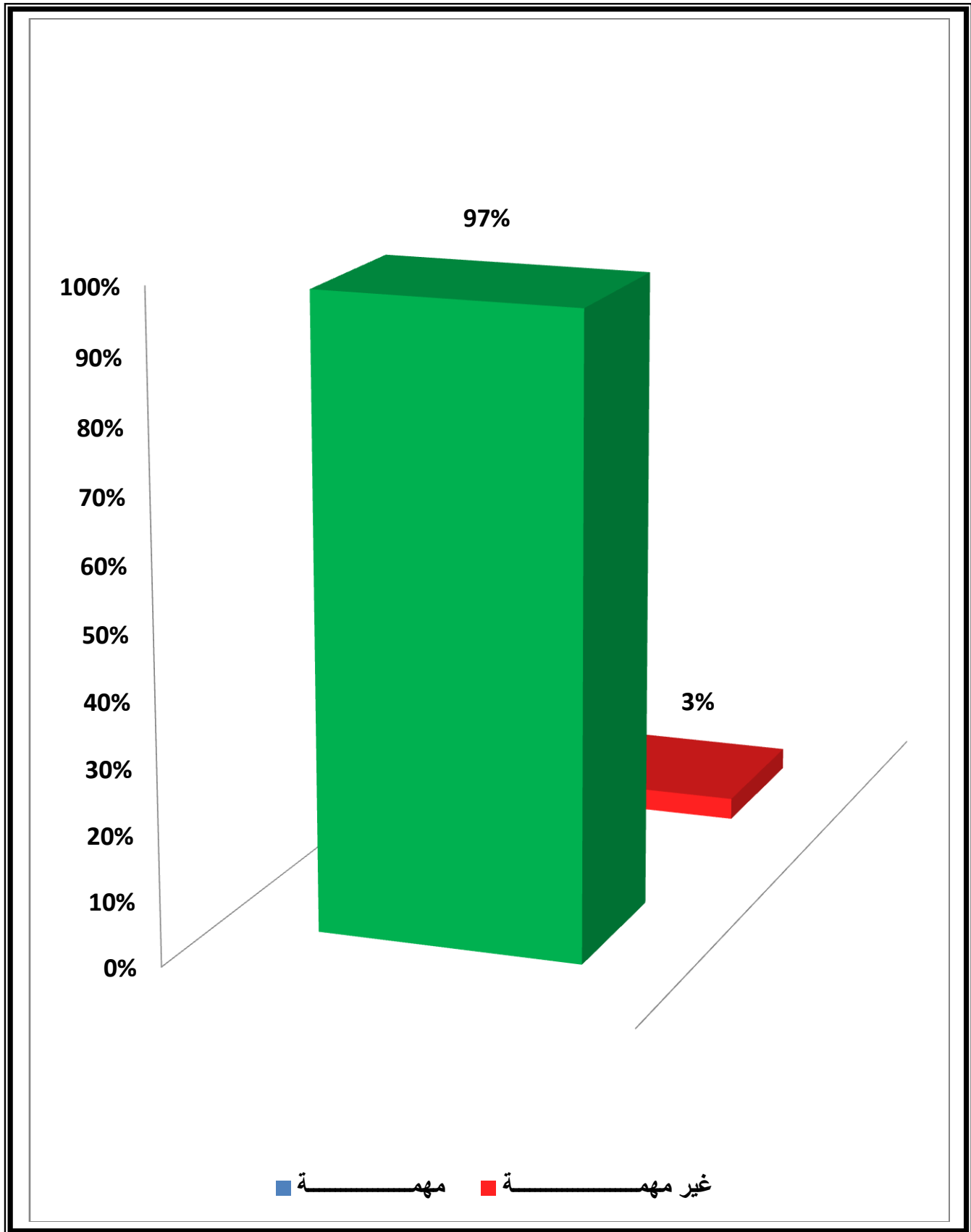
تظهر نتائج جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم الوسائل التكنولوجية في العمل ما يلي :

- أن الأغلبية الساحقة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % من مجموع أفراد العينة " أكدوا "

أن الوسائل التكنولوجية داخل المؤسسة في العمل تعتبر " مهمة جدا " .

- تليها و تكملها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تقدر ب 03 % تمثل عاملا واحدا فقط بالمؤسسة

" نفى تماما" أهمية الوسائل التكنولوجية داخل المؤسسة في العمل .



الشكل 17 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير تقييم الوسائل التكنولوجية في العمل.

المحور الثاني : التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال المستخدمة داخل مؤسسة سونلغاز

1. هل تستخدم الانترنت في عملك ؟ إذا كان نعم منذ متى ؟

جدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الاستخدام الانترنت في العمل .

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
3%	1	لا
97%	29	نعم منذ:
3%	1	أقل من سنة
41%	4	أقل من 03 سنوات
80%	24	أكثر من 03 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

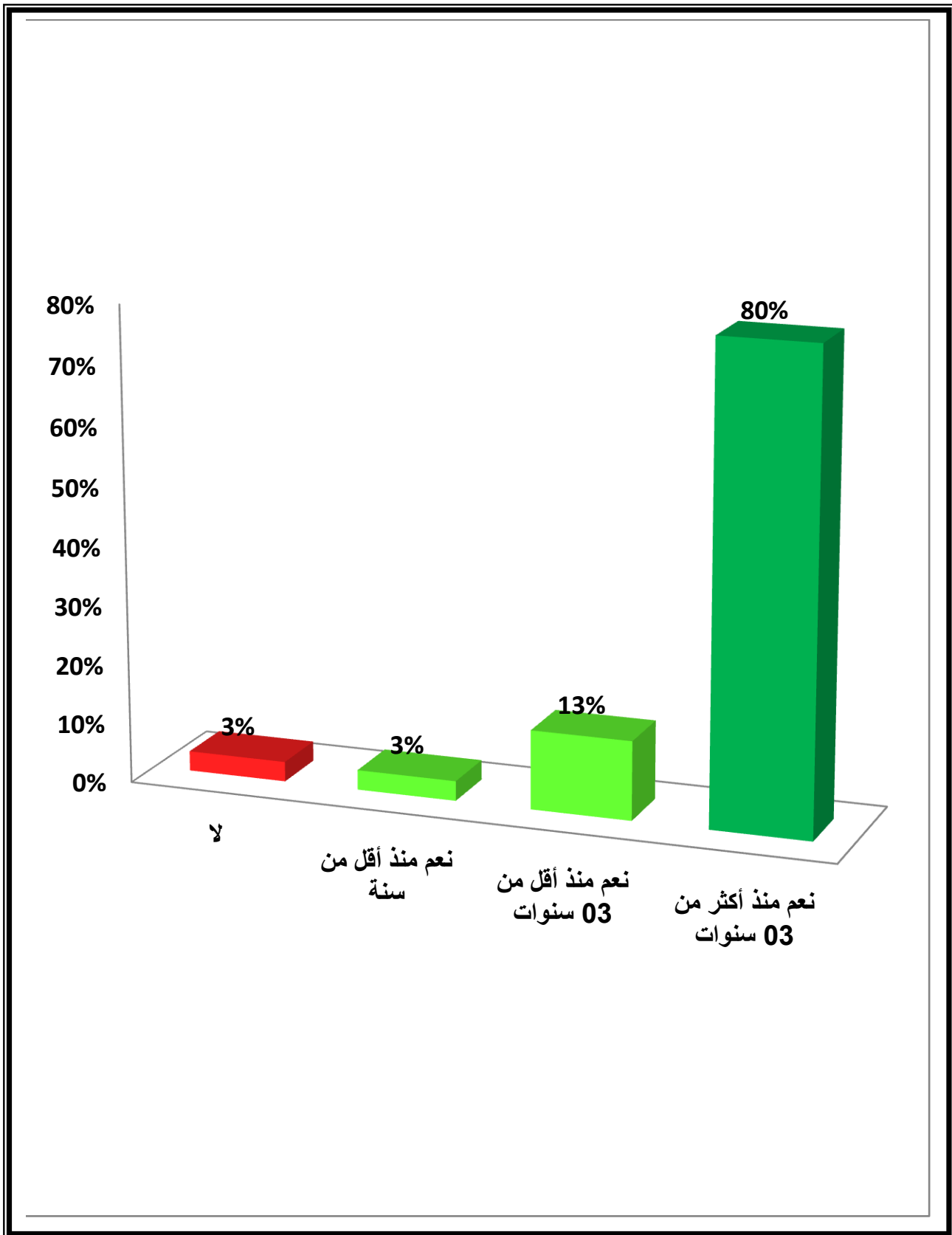
تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الاستخدام الانترنت في العمل ما يلي:

- أن الأغلبية الكبرى من العمال و العاملات و بنسبة 97 % أكدوا أنهم يستخدمون الانترنت في العمل ,

80 % منهم يستخدمونها منذ "أكثر من 03 سنوات" .

- تليها و تكملها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تقدر بـ 03 % تمثل عاملا واحدا فقط بالمؤسسة

" نفي تماما" الاستخدام الانترنت أثناء العمل داخل المؤسسة.



الشكل 18 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير مدة الاستخدام الانترنت في العمل.

2. ما هي أهم الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في تداول المعلومات ؟

جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير أهم الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في

تداول المعلومات.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
7%	2	البريد المكتوب
7%	2	الهاتف النقال
23%	7	الفاكس
60%	18	الانترنت
100%	30	المجموع

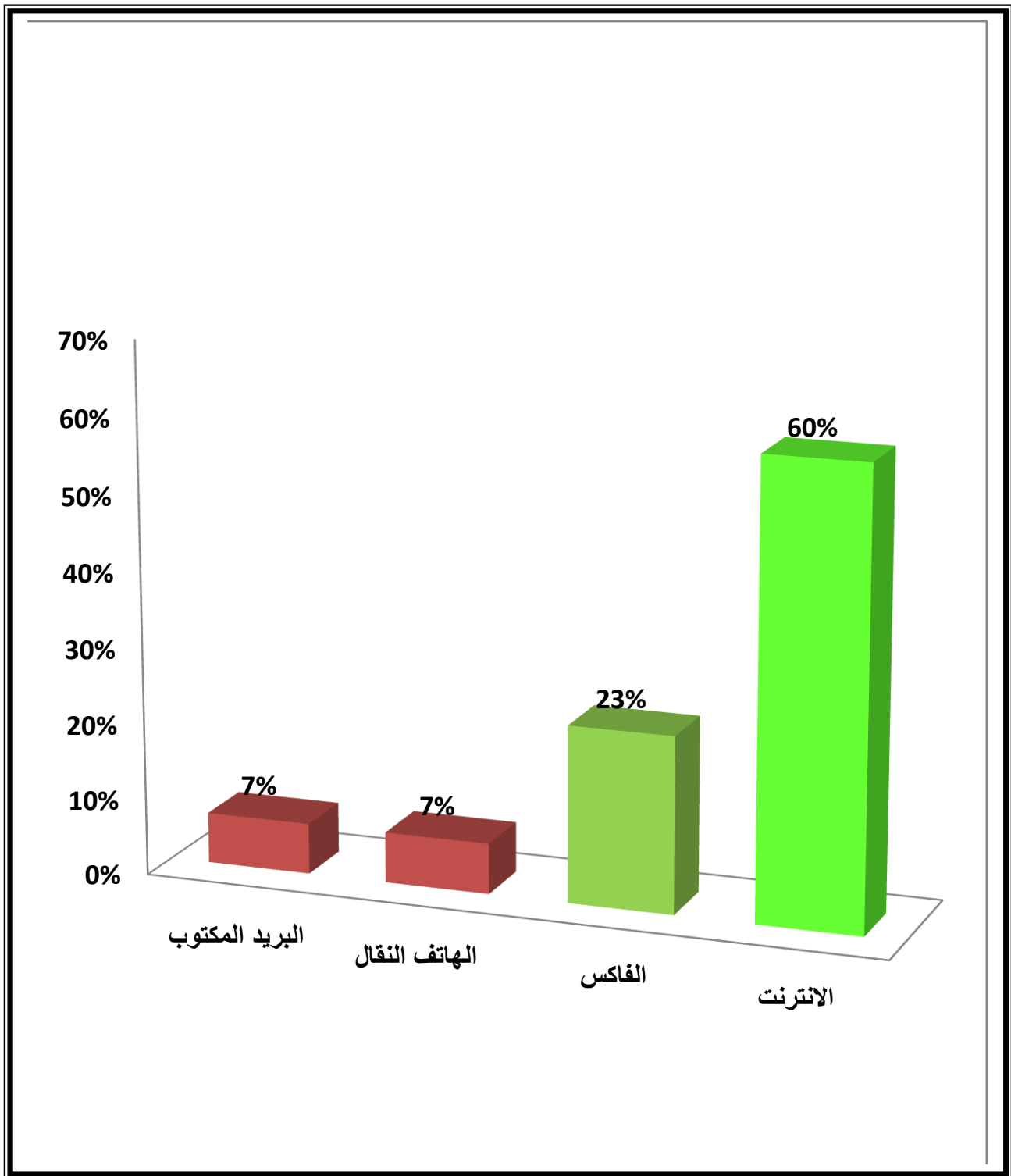
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير أهم الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في تداول المعلومات ما يلي:

- أن الأغلبية بما يفوق نصف العينة المستهدفة من العمال و العائلات بالمؤسسة أكدوا أن "الانترنت" تعتبر أهم وسيلة تكنولوجية تستخدمها المؤسسة في تداول المعلومات بنسبة تقدر بـ **60 %** .
- تليها نسبة تقدر بـ **23%** من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العائلات الذين صرحوا أن " الفاكس" يعتبر من أهم الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في تداول المعلومات.
- في الأخير نسب قليلة جدا و متساوية تمثل العمال و العائلات الذين صرحوا أن " الهاتف النقال و البريد المكتوب " يعتبر من أهم الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في تداول المعلومات تقدر بـ

. 07 %



الشكل 19 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير أهم الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في تداول المعلومات.

3. ما هي وسيلة الاتصال التي تستعين بها للاتصال بالمصالح الإدارية ؟

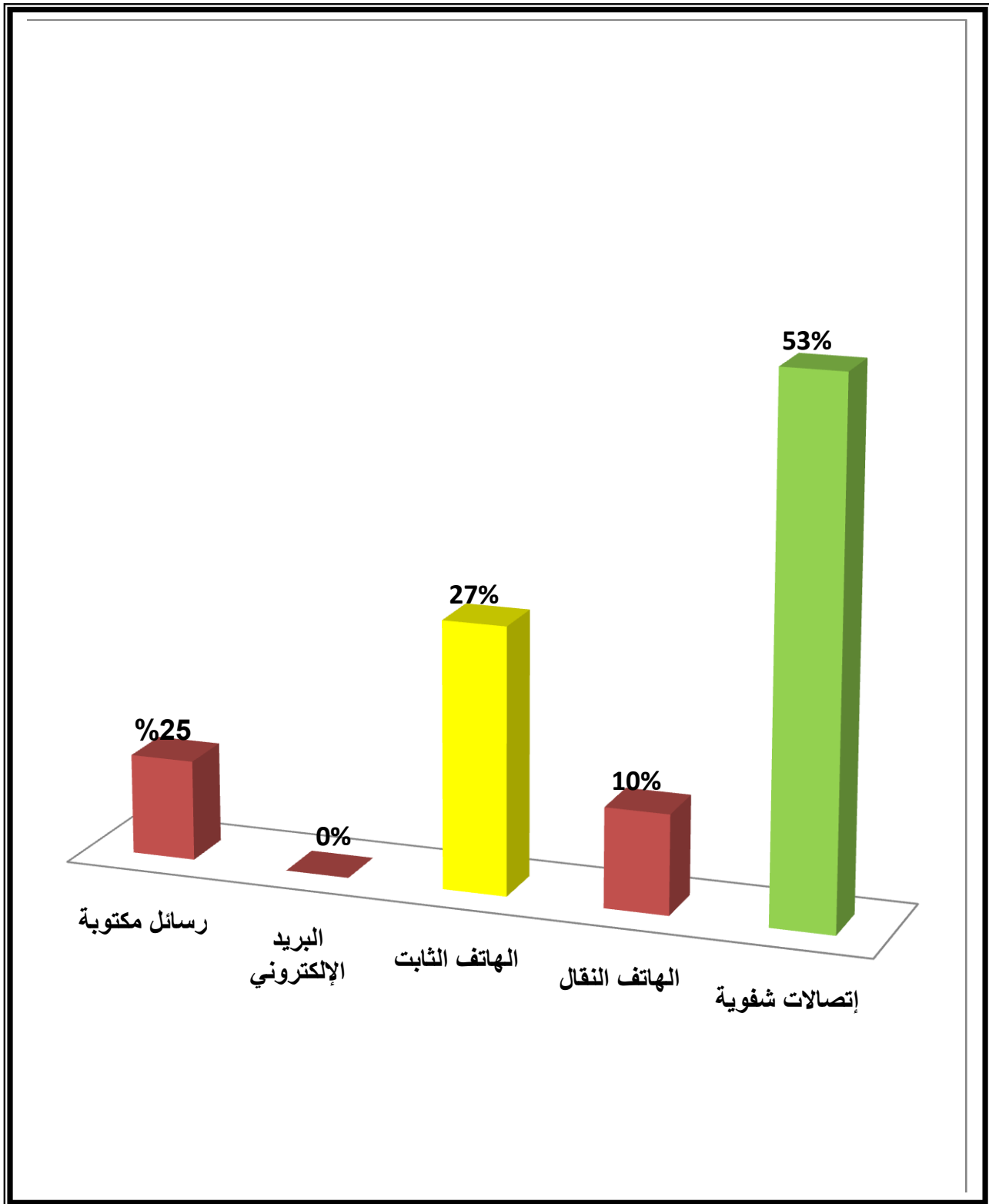
جدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
10%	3	رسائل مكتوبة
0%	0	البريد الإلكتروني
27%	8	الهاتف الثابت
10%	3	الهاتف النقال
53%	16	إتصالات شفوية
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

- تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية ما يلي :
- أن الأغلبية بما يفوق نصف العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة تقدر بـ **53 %** أكدوا أن " الاتصالات الشفوية " تعتبر أهم وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية داخل المؤسسة.
 - تليها نسبة معتبرة تقدر بـ **27%** من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن " الهاتف الثابت " يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية داخل المؤسسة.
 - في الأخير نسب قليلة و متساوية تقدر بـ **10 %** تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن " الهاتف النقال و الرسائل المكتوبة " يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية بالمؤسسة داخل المؤسسة.



الشكل 20: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية.

4. كيف يتم الاتصال مع المتعاملين الأجانب ؟

جدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية الاتصال مع المتعاملين الأجانب.

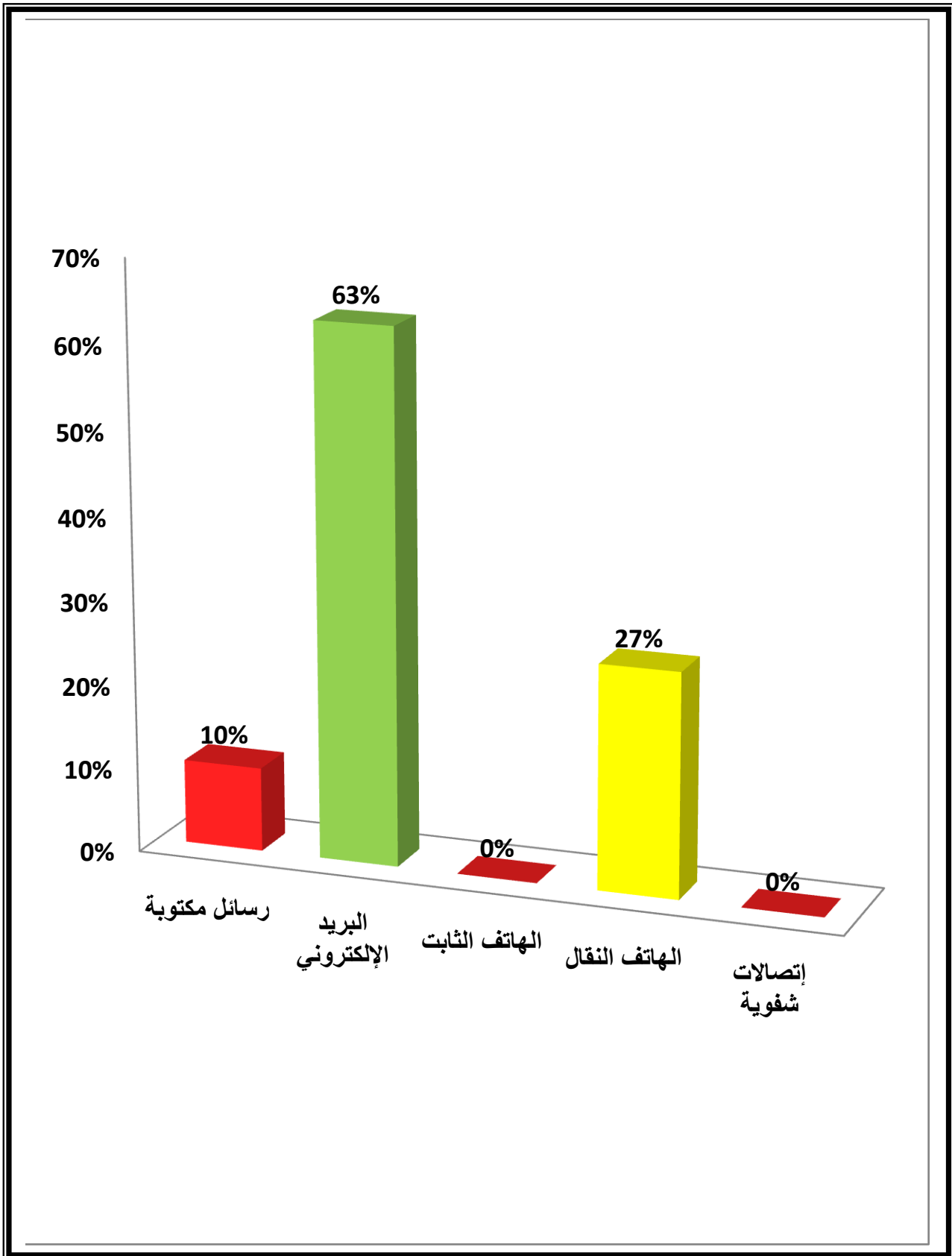
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
10%	3	رسائل مكتوبة
63%	19	البريد الإلكتروني
0%	0	الهاتف الثابت
27%	8	الهاتف النقال
0%	0	اتصالات شفوية
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية الاتصال مع المتعاملين الأجانب ما يلي:

- أن الأغلبية بما يقارب ثلثي العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة تقدر بـ **63 %** أكدوا أن " البريد الإلكتروني " يعتبر أهم وسيلة مستخدمة للاتصال مع المتعاملين الأجانب.
- تليها نسبة معتبرة تفوق الربع تقدر بـ **27%** من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن "الهاتف النقال " يعتبر أهم الوسائل المستخدمة للاتصال مع المتعاملين الأجانب.
- في الأخير نسبة قليلة تقدر بـ **10 %** تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن " الرسائل المكتوبة " تعتبر أهم الوسائل المستخدمة للاتصال مع المتعاملين الأجانب.



الشكل 21 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير كيفية الاتصال مع المتعاملين الأجانب.

5. ما هي الوسيلة التي تستعين بها للاتصال بالمؤسسات الخارجية ؟

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوسيلة المستعملة للاتصال بالمؤسسات الخارجية.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
17%	5	رسائل مكتوبة
57%	17	البريد الإلكتروني
27%	8	الهاتف الثابت
0%	0	الهاتف النقال
0%	0	اتصالات شفوية
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوسيلة المستعملة للاتصال بالمؤسسات الخارجية ما يلي:

- أن الأغلبية بما يفوق نصف العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة تقدر بـ 57 % أكدوا أن " البريد

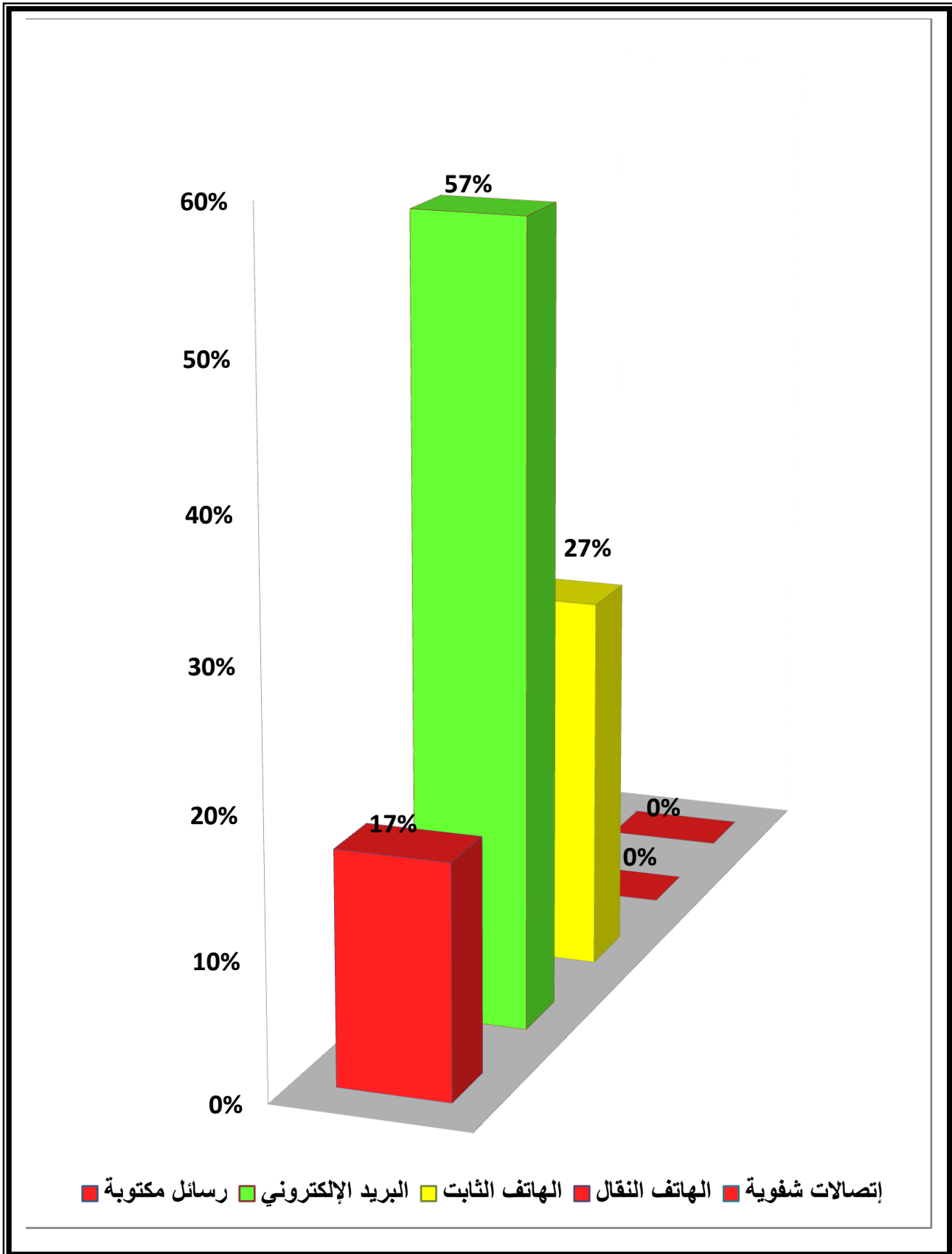
الإلكتروني " يعتبر أهم وسيلة مستخدمة للاتصال بالمؤسسات الخارجية.

- تليها نسبة معتبرة تقدر بـ 27% من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا

أن "الهاتف الثابت" يعتبر أهم الوسائل المستخدمة للاتصال مع المؤسسات الخارجية.

- في الأخير نسبة قليلة تقدر بـ 17 % تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن " الرسائل المكتوبة "

تعتبر أهم الوسائل المستخدمة للاتصال مع المؤسسات الخارجية.



الشكل 22 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوسيلة المستعملة للاتصال بالمؤسسات الخارجية.

6. هل تقوم باستخدام شبكة الانترنت على مستوى عملك,إذا كنت تستخدمها ما الغرض من استعمالها ؟
جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الانترنت على مستوى العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
73%	22	دائما لـ :
40%	12	للتواصل مع الموظفين
33%	10	للتسيق بين مختلف الأقسام
23%	7	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

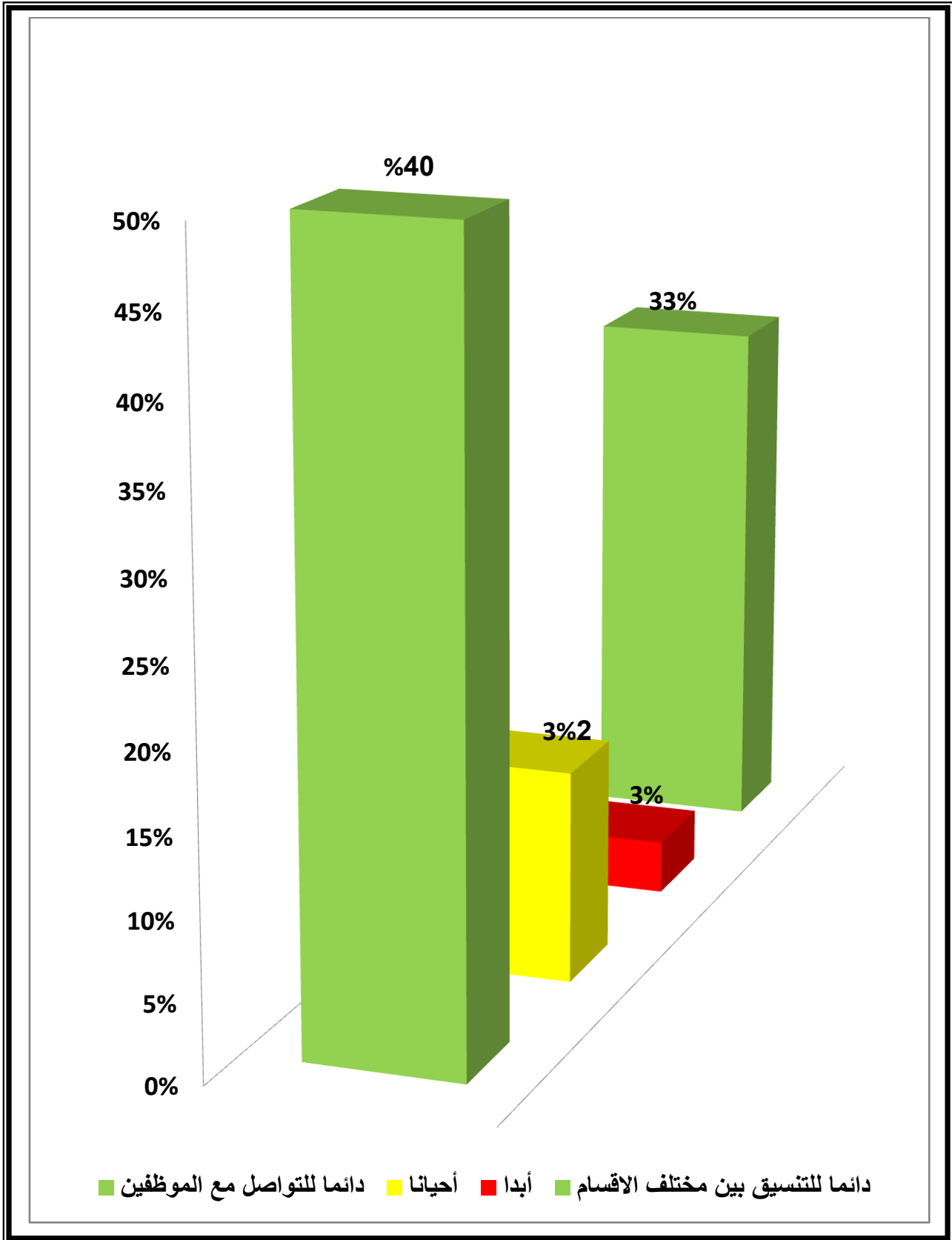
تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الانترنت على مستوى العمل ما يلي :

- أن الأغلبية الكبيرة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 73 % أكدوا على أنهم يستخدمون شبكة الانترنت على مستوى العمل في المؤسسة , 40 % منهم صرحوا أنهم يستخدمونها بهدف " التواصل مع الموظفين " أما 33 % منهم صرحوا أنهم يستخدمونها بهدف " التنسيق بين مختلف الأقسام " .

- تليها نسبة معتبرة من العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات بالمؤسسة الذين صرحوا على أنهم يستخدمون شبكة الانترنت أحيانا على مستوى العمل في المؤسسة و هذا بـ 23% .

- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03% تمثل عاملا واحدا فقط نفى تماما استخدام شبكة الانترنت على مستوى العمل في المؤسسة.



الشكل 23: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإنترنت على مستوى العمل.

7. هل تقوم باستخدام شبكة الإنترنت في العمل,إذا كنت تستخدمها ما الغرض من استعمالها ؟
جدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإنترنت على مستوى العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
93%	28	دائماً لـ :
53%	16	للتواصل مع الزبائن
40%	12	للتسيق بين الفروع
3%	1	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	30	المجموع

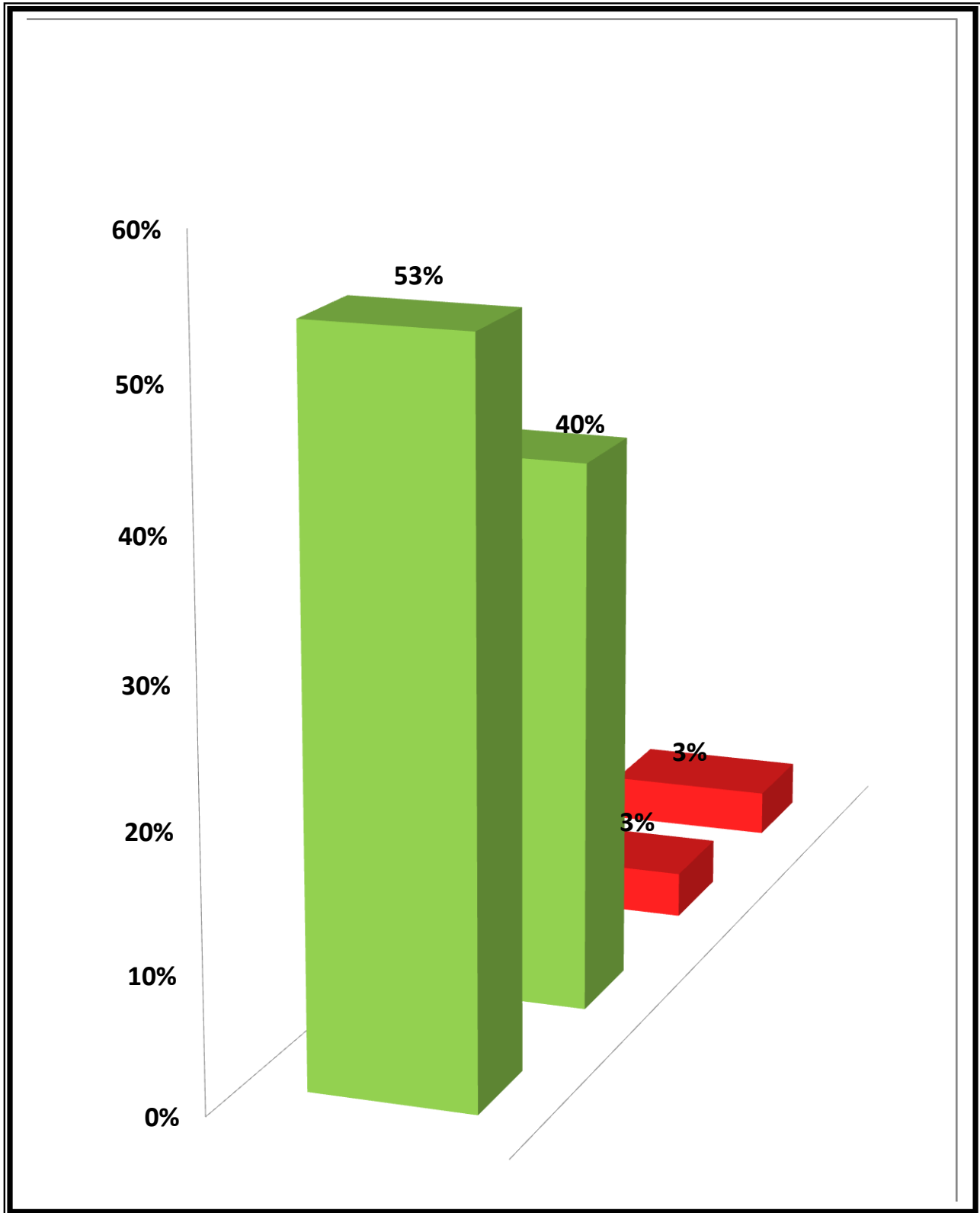
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإنترنت على مستوى العمل ما يلي :

- أن الأغلبية الساحقة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 93 % أكدوا على أنهم يستخدمون شبكة الإنترنت على مستوى العمل في المؤسسة , 53 % منهم صرحوا أنهم يستخدمونها بهدف " التواصل مع الزبائن " أما 40 % منهم صرحوا أنهم يستخدمونها بهدف " التنسيق بين الفروع " .

- تليها نسبة ضئيلة جدا و متساوية تقدر بـ 03% من العينة المستهدفة تمثل فئتي العمال و العاملات بالمؤسسة الذين صرحوا على أنهم " نادرا و أحيانا" ما يستخدمون شبكة الإنترنت على مستوى العمل في المؤسسة .



الشكل 24: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الغرض من استخدام شبكة الإنترنت على مستوى العمل.

المحور الثالث : تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة.

1. هل تعتبر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ضرورية للسير الحسن للمؤسسة ؟

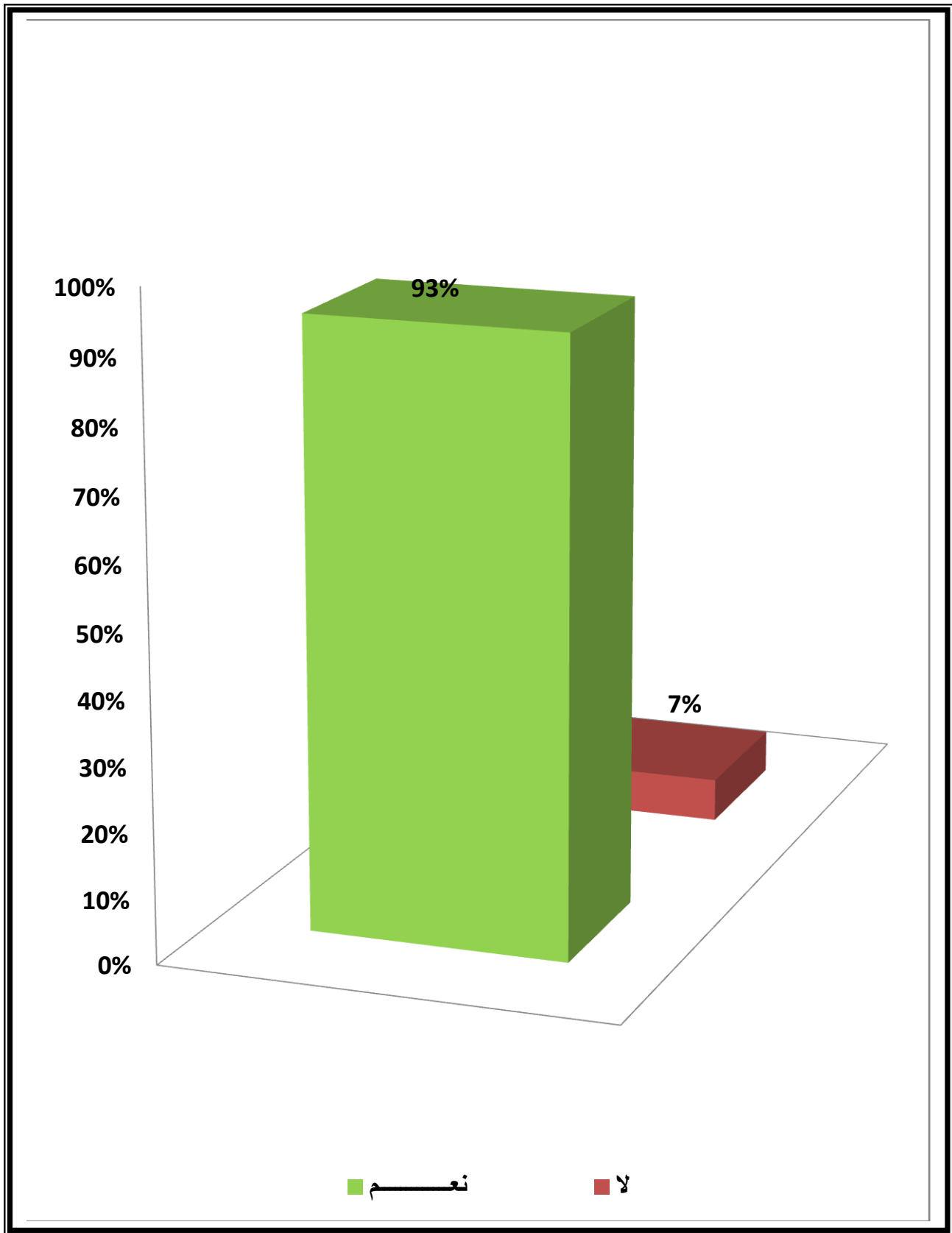
جدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير ضرورة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في السير الحسن للمؤسسة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
93%	28	نعم
7%	2	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -
تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير ضرورة وجود تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للسير الحسن للمؤسسة ما يلي:

- أن الأغلبية الكبرى من العمال و العاملات و بنسبة 93 % " يوافقون " و يؤكدون على ضرورة وجود تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للسير الحسن للمؤسسة.
- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملين فقط يعتقدان عكس ذلك و " نفوا " أي دور إيجابي لوجود تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للسير الحسن للمؤسسة و هذا بـ 07% فقط.



الشكل 25 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير ضرورية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في السير الحسن للمؤسسة.

2. هل أحدثت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال تجديد في شكل العمل في المؤسسة ؟

جدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب متغير تجديد التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في شكل

العمل في المؤسسة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
93%	28	نعم
7%	2	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير تجديد التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في شكل

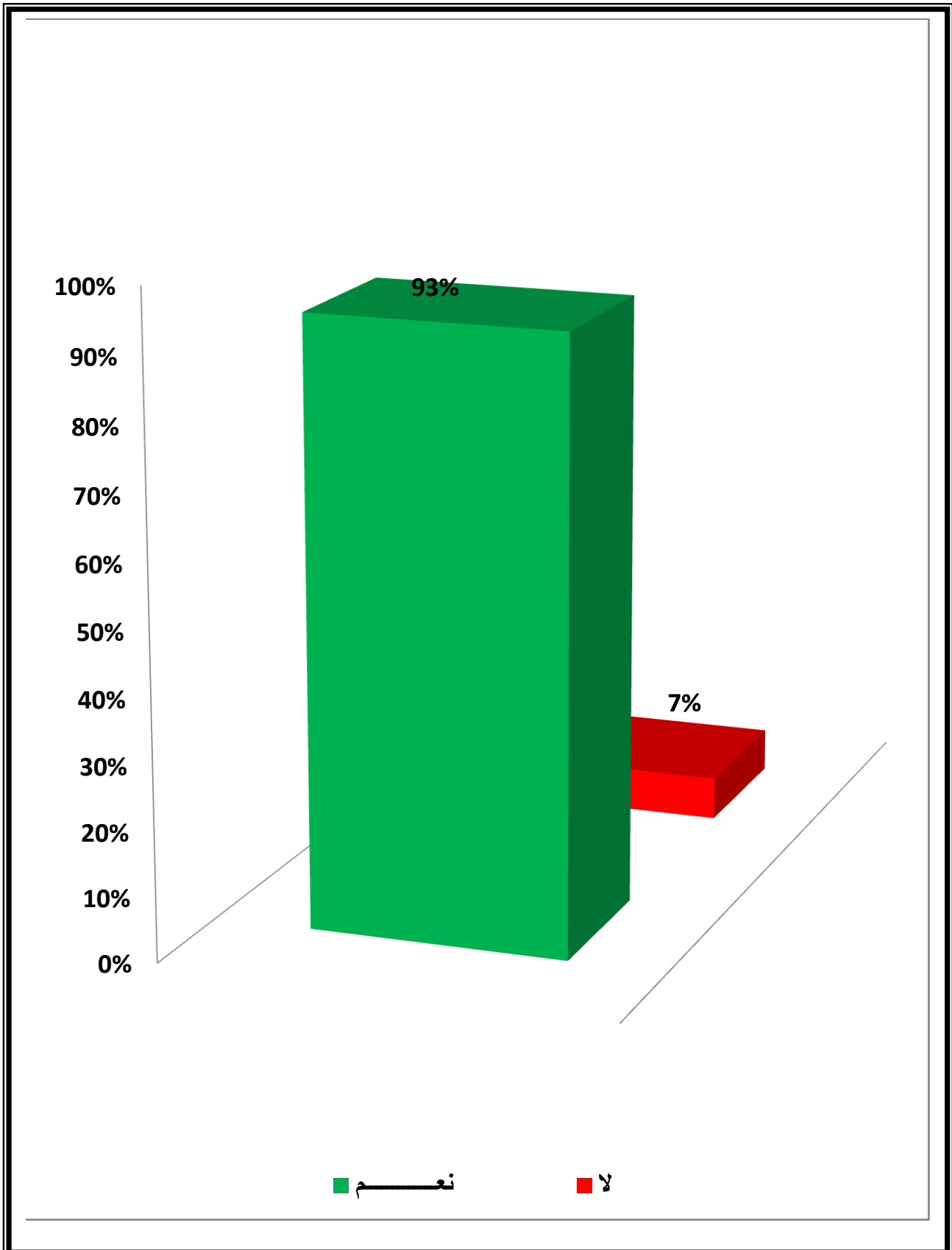
العمل ما يلي:

- أن الأغلبية الساحقة من العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة "أكدوا" أن التكنولوجيا الحديثة

للإعلام و الاتصال أحدثت تغيير في شكل العمل بنسبة تقدر بـ 93% .

- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملين فقط يعتقدان عكس ذلك و "نفوا" أي تغيير

للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال أحدثت في شكل العمل و هذا بـ 07% فقط.



الشكل 26 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير تجديد التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في شكل

العمل في المؤسسة.

3. هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة ؟

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب متغير مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
97%	29	نعم
3%	1	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين

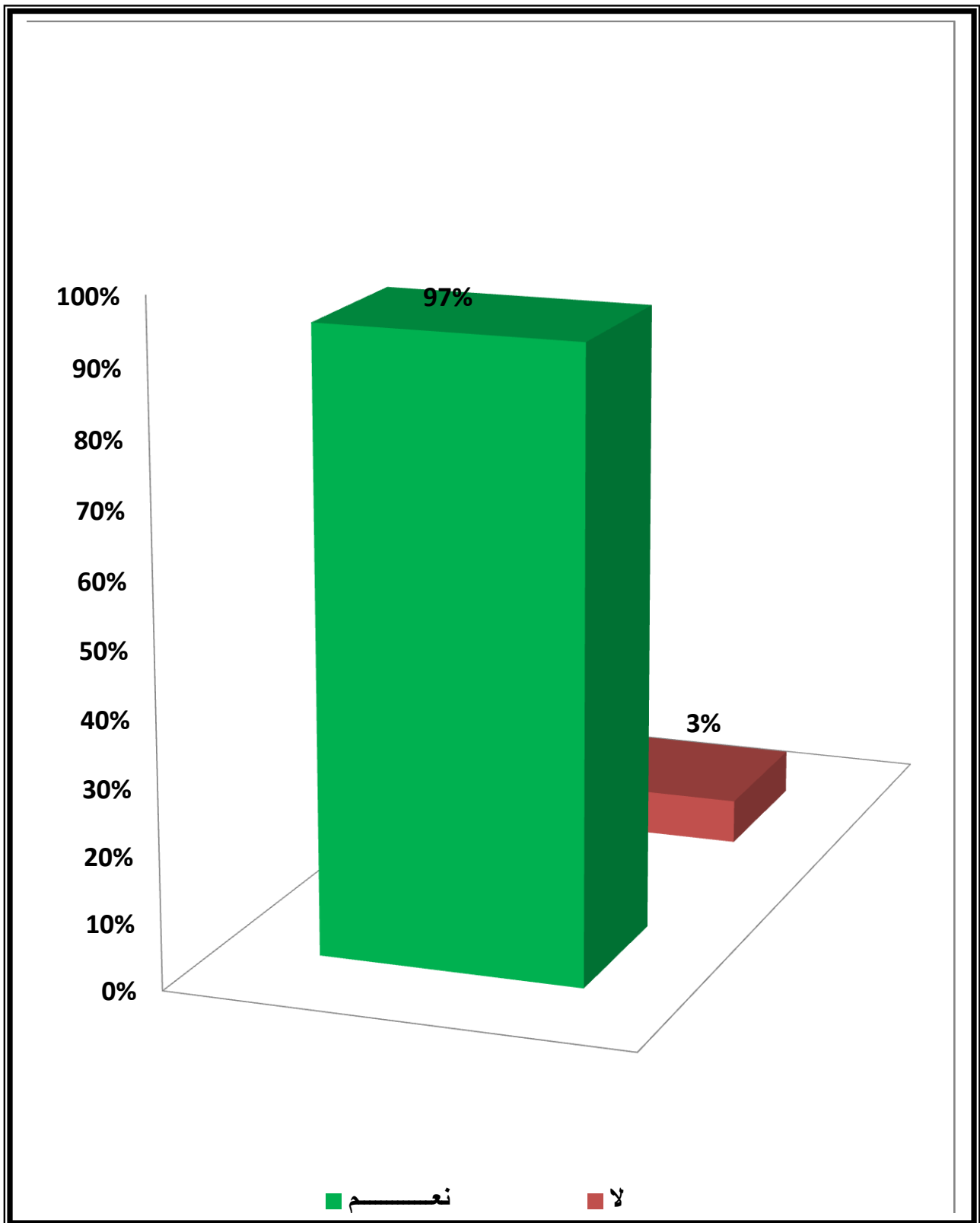
الخدمات الإدارية داخل المؤسسة ما يلي :

- أن الأغلبية الساحقة من العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة "أكدوا" أن التكنولوجيا الحديثة

للإعلام و الاتصال تساهم في تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 97 % .

- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط يعتقد عكس ذلك و " نفى " أي تأثير

للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة و هذا بـ 03% فقط.



الشكل 27 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين الخدمات داخل المؤسسة.

4. هل حسنت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن ؟

جدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
97%	29	نعم
3%	1	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة من

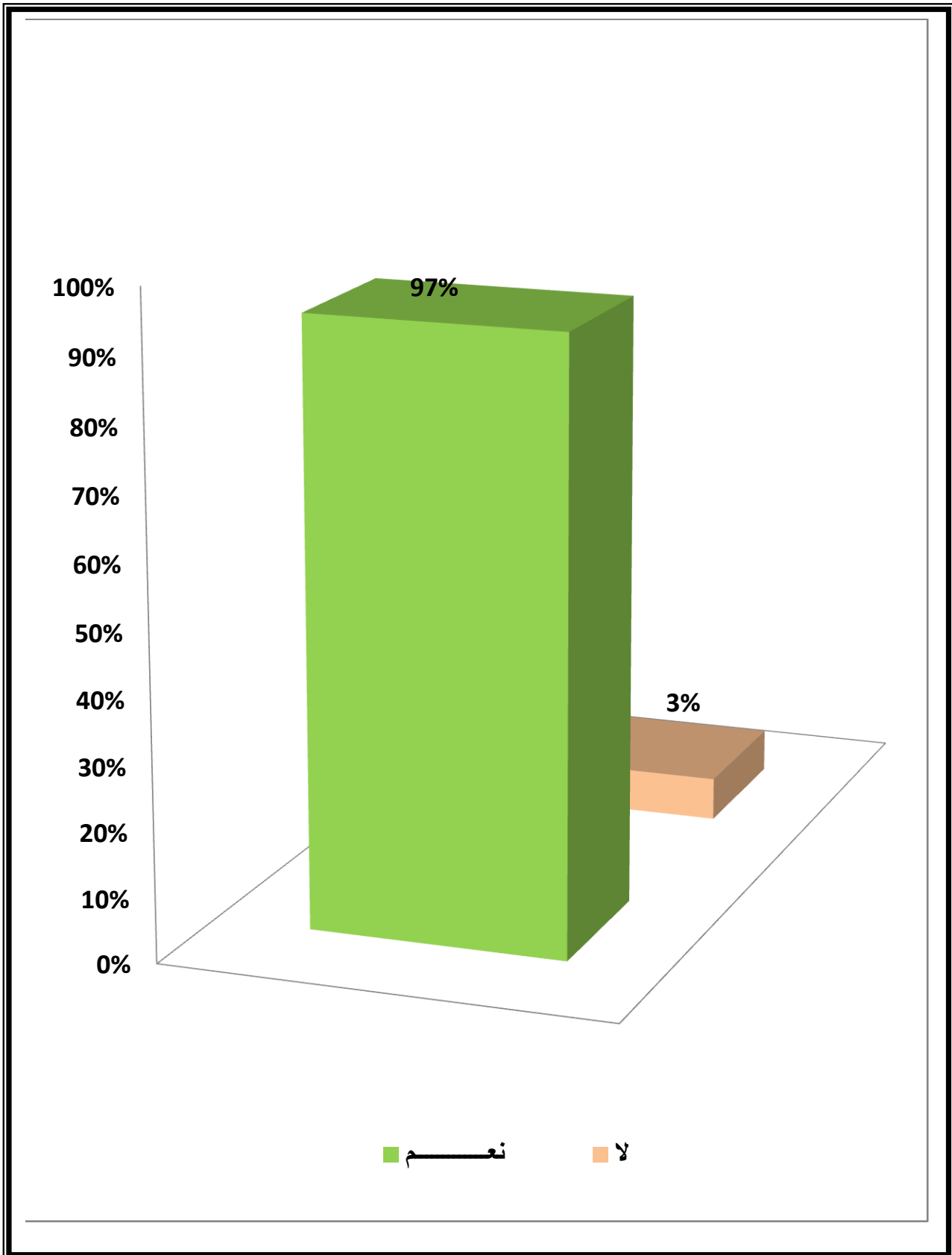
مستوى الخدمات المقدمة للزبائن ما يلي:

- أن الأغلبية الساحقة من العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة "أكدوا" أن التكنولوجيا الحديثة

للإعلام و الاتصال تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن بنسبة تقدر بـ 97 % .

- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط يعتقد عكس ذلك و " نفى " أي تأثير

للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في مستوى الخدمات المقدمة للزبائن و هذا بـ 03% فقط.



الشكل 28 : التمثيل البياني حسب متغير تحسين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.

5. ما هي التغيرات التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

جدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب متغير التغيرات التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

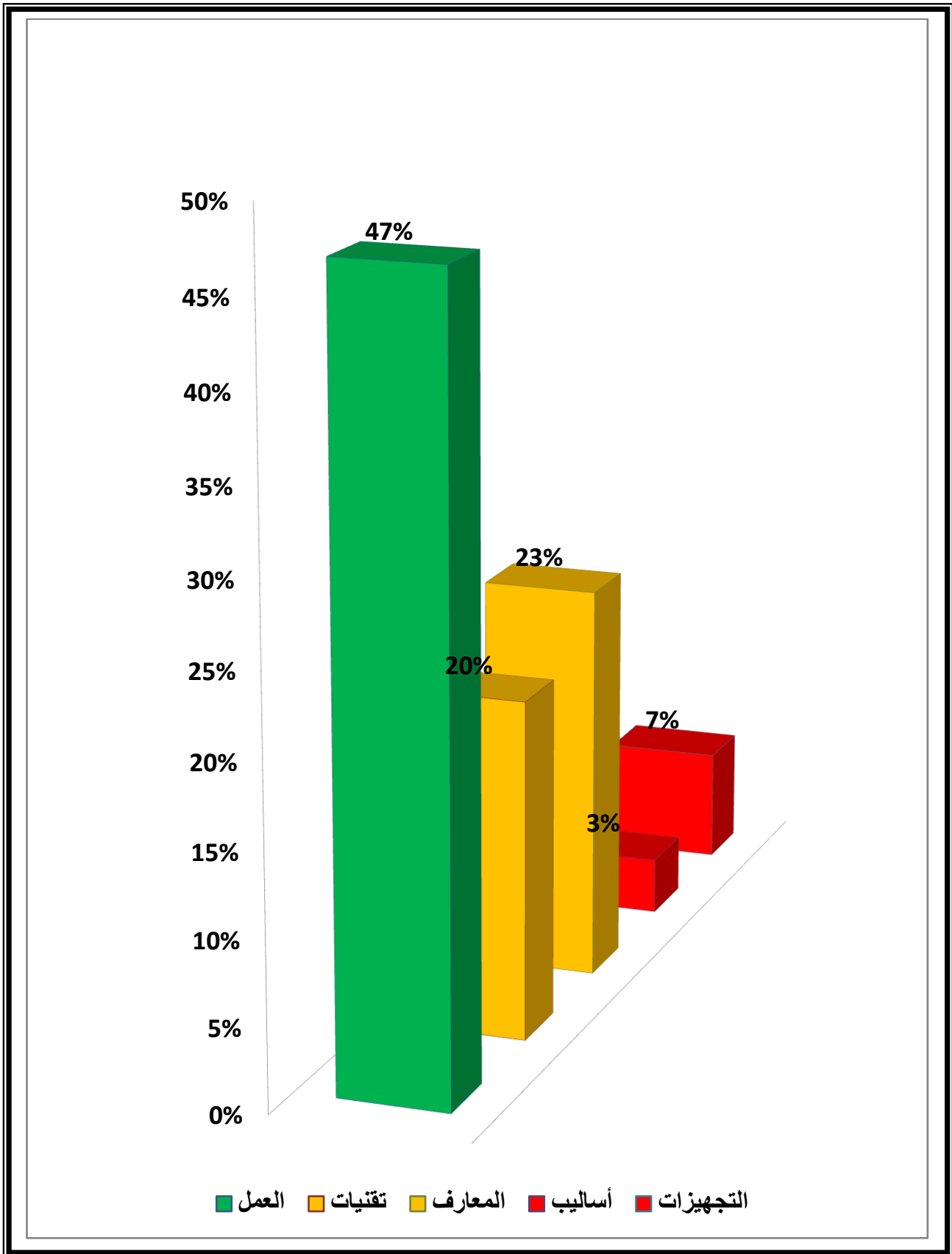
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
47%	14	العمل
20%	6	تقنيات
23%	7	المعارف
3%	1	أساليب
7%	2	التجهيزات
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير التغيرات التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة ما يلي:

- أن الأغلبية بما يقارب نصف العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة أكدوا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أحدثت تغيير كبير في " العمل " بنسبة تقدر بـ 47 % .
- تليها نسبتي معتبرتين و مقاربتين تقدران بـ 23% و 20% من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين أكدوا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أحدثت تغيير كبير في " المعارف " و " ال تقنيات " على التوالي.
- أخيرا نسبتي ضئيلتين جدا تقدران بـ 07% و 03% من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين يعتقدون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أحدثت تغيير في " التجهيزات " و " الأساليب " على التوالي.



الشكل 29 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير التغيرات التي أحدثت بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

6. هل تعتقد أن التكنولوجيات استطاعت تحسين إنتاجية العمل ؟

جدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب متغير قدرة التكنولوجيات في تحسين إنتاجية العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
3%	1	لا
97%	29	نعم من خلال :
53%	16	من خلال السرعة في الأداء
33%	10	من خلال سهولة الوصول للزيون
10%	3	من خلال الرفع من كفاءة العمل
100%	30	المجموع

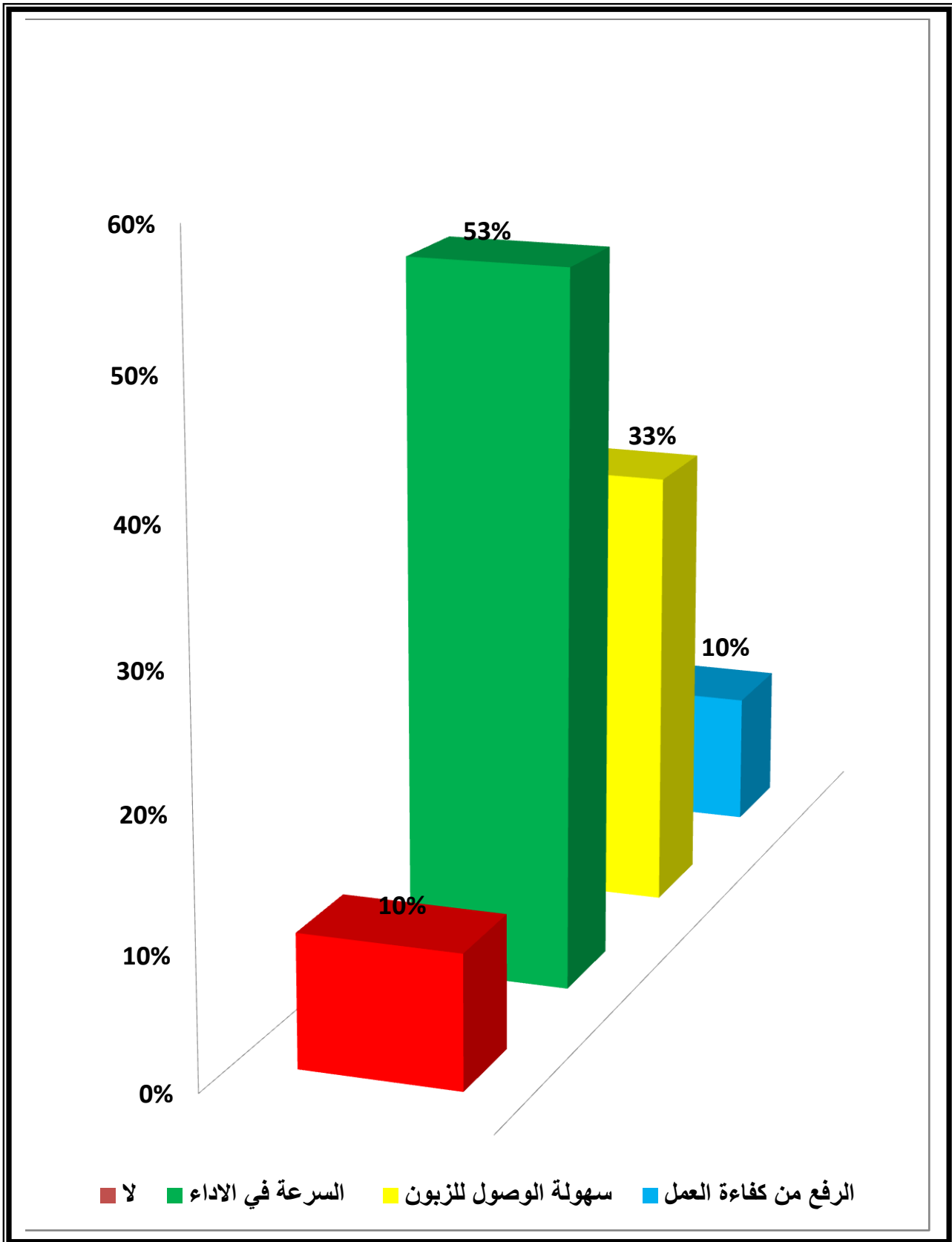
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير قدرة التكنولوجيات في تحسين إنتاجية العمل ما يلي :

- أن الأغلبية الكبيرة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % أكدوا على أنهم يعتقدون أن التكنولوجيات استطاعت تحسين إنتاجية العمل و ذلك بالدرجة الأولى من خلال "السرعة في الأداء" بنسبة 53 % , و من خلال "سهولة الوصول للزيون" بنسبة 33 % , و في الأخير من خلال "الرفع من كفاءة العمل" بنسبة 10 % .

- تليها نسبة قليلة من العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين يعتقدون عكس ذلك تماما و "نفوا" أي تأثير للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين إنتاجية العمل و هذا بـ 10%.



الشكل 30 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير قدرة التكنولوجيات في تحسين إنتاجية العمل.

7. هل حسنت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة من عملية الاتصال بالمحيط الخارجي ؟

جدول رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة من عملية الاتصال

بالمحيط الخارجي.

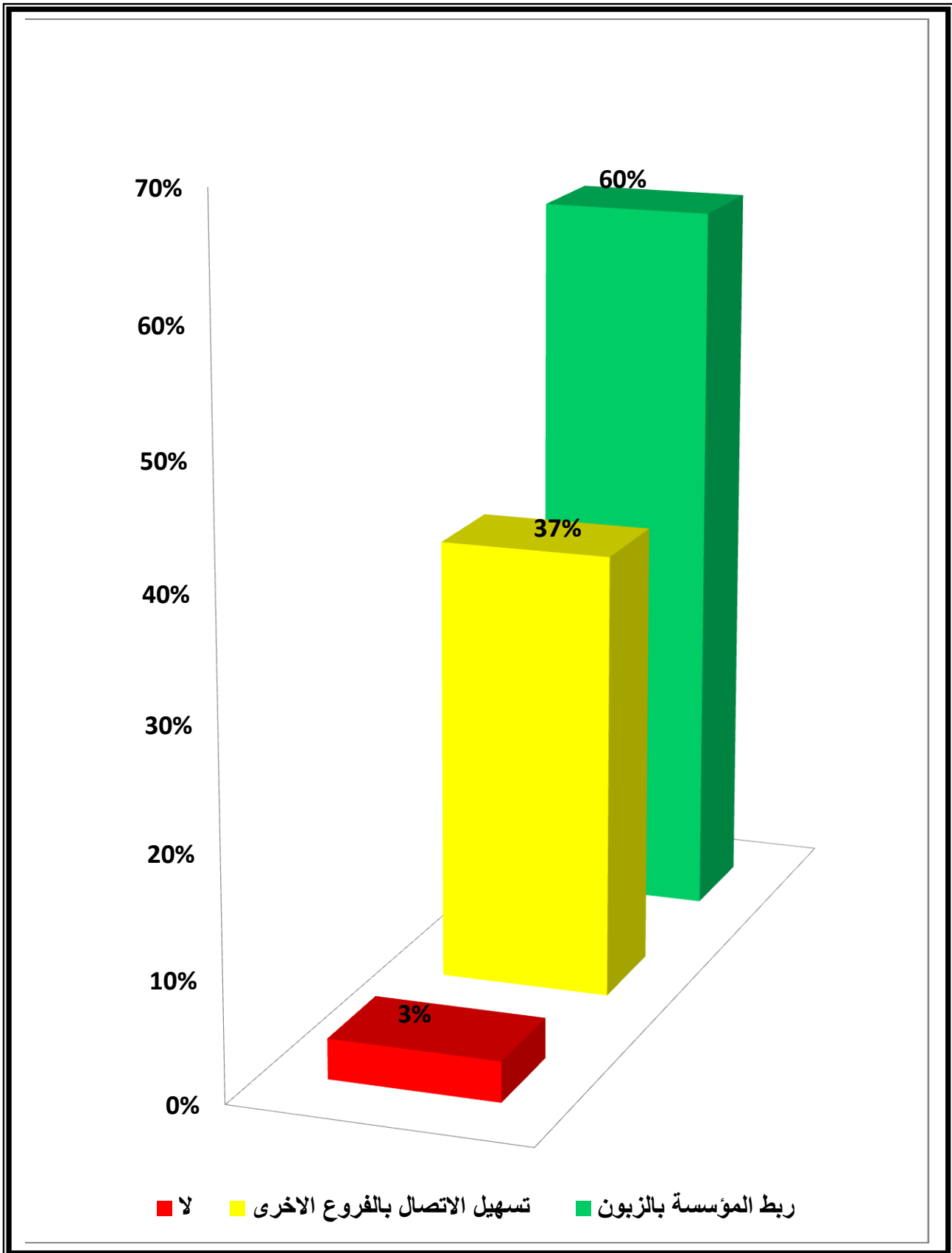
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
3%	1	لا
97%	29	نعم يعود ذلك إلى :
37%	11	إلى تسهيل الاتصال بالفروع الأخرى
60%	18	إلى ربط المؤسسة بالزبون
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة من عملية الاتصال بالمحيط الخارجي ما يلي:

- أن الأغلبية الكبيرة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % أكدوا أنهم يعتقدون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة استطاعت تحسين الاتصال بالمحيط الخارجي و ذلك بالدرجة الأولى راجع " إلى ربط المؤسسة بالزبون " بنسبة 60 % , و " إلى تسهيل الاتصال بالفروع الأخرى " بنسبة 37 % .
- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط يعتقد عكس ذلك تماما و " نفى " أي تأثير للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين الاتصال بالمحيط الخارجي و هذا ب 03%.



الشكل 31 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة من عملية الاتصال بالمحيط الخارجي.

8. هل زادت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة ؟
جدول رقم 28: توزيع العينة حسب متغير زيادة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

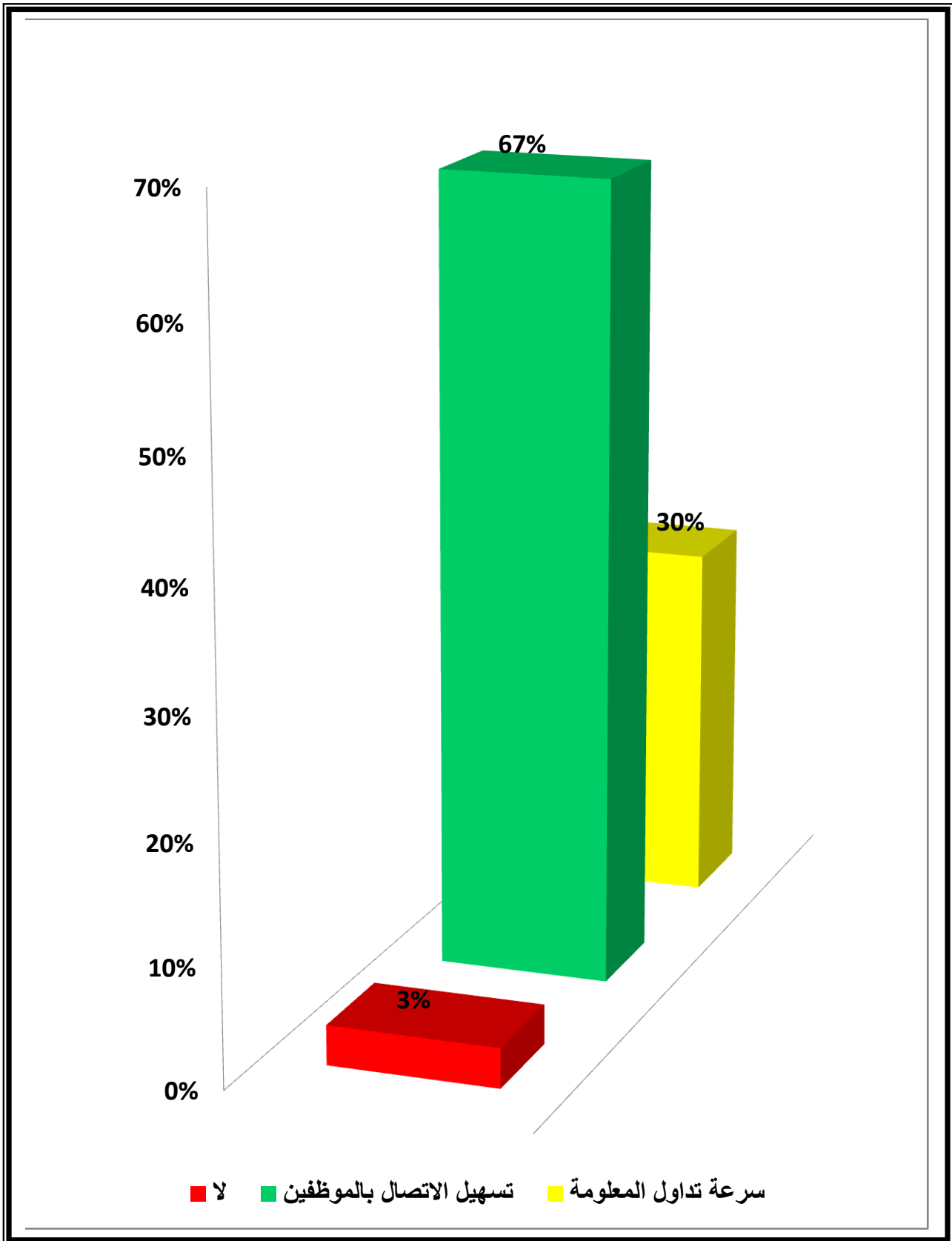
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
3%	1	لا
97%	29	نعم يعود ذلك :
67%	20	الى تسهيل الاتصال بالموظفين
30%	9	يعود ذلك الى سرعة تداول المعلومة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول حسب متغير زيادة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة ما يلي :

- أن الأغلبية الكبيرة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % أكدوا أنهم يعتقدون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة استطاعت تزيد من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة و ذلك بالدرجة الأولى راجع " إلى تسهيل الاتصال بالموظفين " بنسبة 67 % , و " إلى سرعة تداول المعلومة " بنسبة 30 % .
- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط يعتقد عكس ذلك تماما و " نفى " أي تأثير للتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين الاتصال بالمحيط الخارجي و هذا بـ 03%.



الشكل 32 : التمثيل البياني حسب متغير زيادة التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

المحور الرابع : دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في عملية التنسيق داخل المؤسسة.

1. هل تقوم مؤسستكم بتشجيع موظفيها على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة ؟

جدول رقم 29: توزيع العينة حسب متغير قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة.

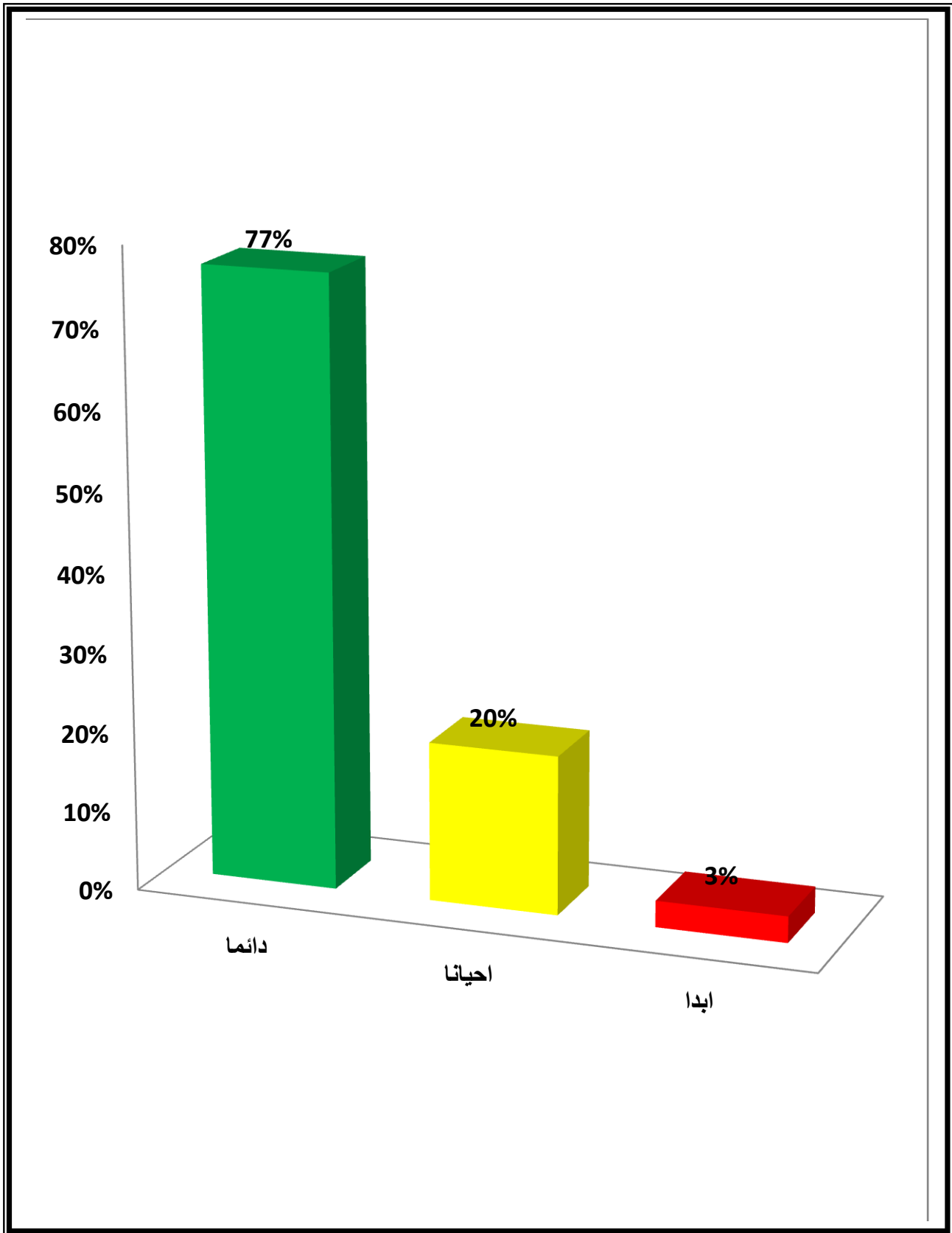
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
77%	23	دائما
20%	6	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -
تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع العينة حسب متغير قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة ما يلي:

- أن الأغلبية بما يفوق ثلاثة أرباع العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة " يؤكدون " على قيام المؤسسة دائما بتشجيع الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة في العمل و هذا بنسبة بـ 77%.

- تليها نسبة معتبرة تقدر بـ 20% من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين صرحوا أن المؤسسة تقوم أحيانا بتشجيع الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة في العمل.
- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03% من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط " نفي تماما" قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة في العمل.



الشكل 33 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين على إستخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة.

2. هل تحاول المؤسسة إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من اجل تطوير العمل ؟ و فيما تتمثل هذه الاستعمالات ؟

جدول رقم 30: توزيع العينة حسب متغير محاولة المؤسسة إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من اجل تطوير العمل.

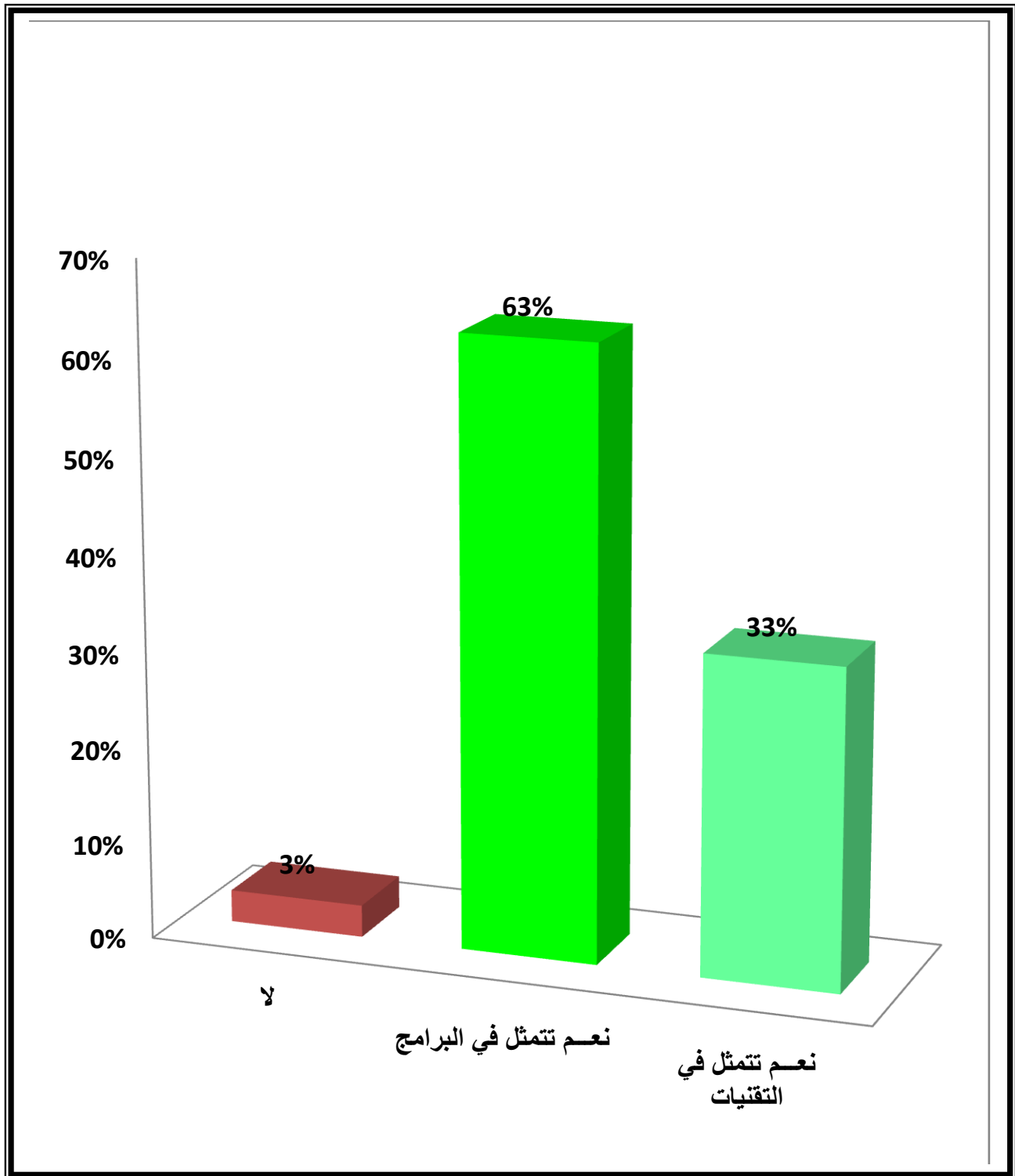
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
3%	1	
97%	29	نعم تتمثل في:
63%	19	البرامج
33%	10	التقنيات
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع العينة حسب متغير محاولة المؤسسة إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من اجل تطوير العمل ما يلي:

- أن الأغلبية الكبيرة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % أكدوا أن المؤسسة تحاول دائما إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من اجل تطوير العمل و يتمثل ذلك بالدرجة الأولى في " البرامج " بنسبة 63 % , و ثانيا " في التقنيات" بنسبة 33 % .
- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط يعتقد عكس ذلك تماما و " نفى " محاولة المؤسسة إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من اجل تطوير العمل و هذا ب 03%.



الشكل 34 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير محاولة المؤسسة إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من أجل تطوير العمل.

3. كيف ترى استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل ؟

جدول رقم 31: توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
73%	22	جيد
23%	7	مقبول
3%	1	رديء
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في

تنسيق العمل ما يلي :

- أن الأغلبية بما يقارب ثلاثة أرباع العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة " يؤكدون " أن

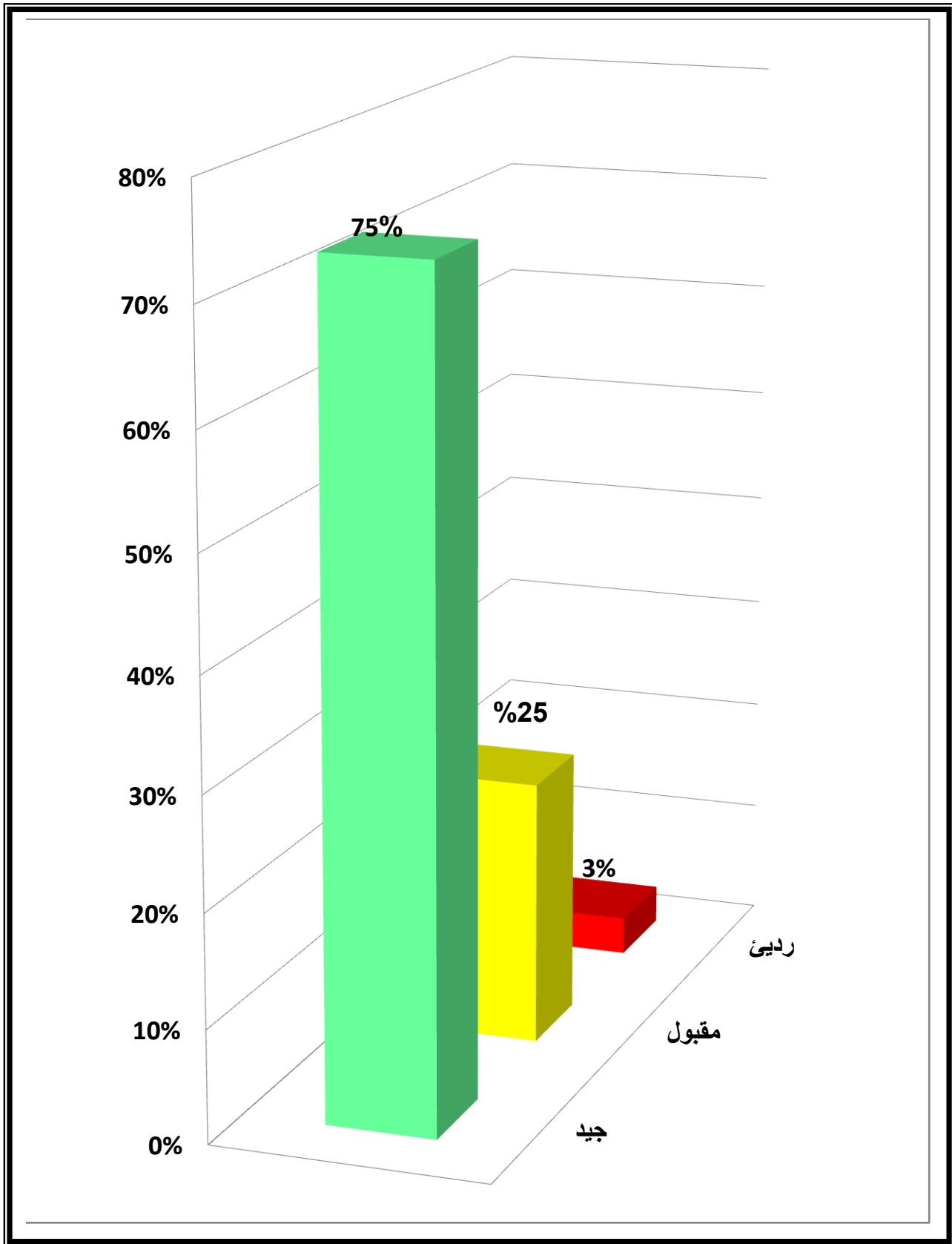
استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل " جيد " و هذا بنسبة بـ 73 %.

- تليها نسبة معتبرة تقدر بـ 23 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل العمال و العاملات الذين

صرحوا أن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل " مقبول ".

- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط أن

استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل " رديء ".



الشكل 35 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير تقييم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنسيق العمل.

4. ما هي هيئة الاتصالات التي تقوم بها مؤسستكم ؟

جدول رقم 32: توزيع أفراد العينة حسب متغير هيئة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
10%	3	داخلية
13%	4	خارجية
77%	23	معا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

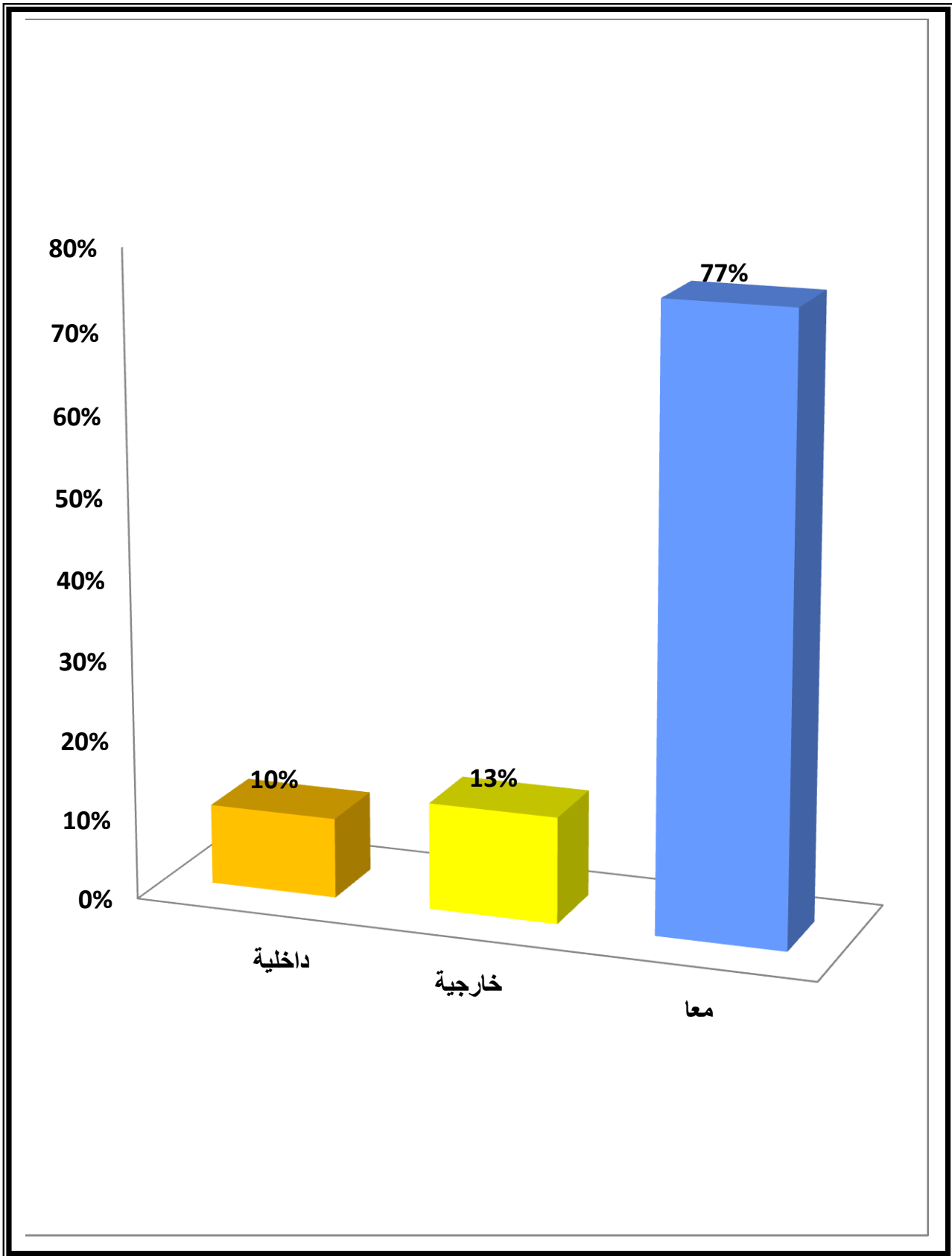
تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير هيئة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة ما يلي:

- أن أغلبية العمال و العاملات بالمؤسسة المستهدفة بما يفوق ثلاثة أرباع مجموع أفراد العينة بنسبة 77 % "

أكدوا " أن المؤسسة تقوم و تركز على هيئة الاتصالات " الداخلية و الخارجية معا " في العمل .

- تقابلها نسب اقل منها للعمال و العاملات بالمؤسسة المستهدفة بـ 13 % و 10 % من مجموع أفراد العينة

صرحوا أن المؤسسة تقوم و تركز في العمل على هيئة الاتصالات " الداخلية " و " الخارجية " على التوالي.



الشكل 36 : التمثيل البياني حسب متغير هيئة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة.

5. هل تنظم المؤسسة حاليا حصص تدريبية للتحكم أكثر في استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ؟ وكيف يتم ذلك ؟

جدول رقم 33: توزيع العينة حسب تنظيم المؤسسة حصص تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
3%	1	لا
97%	29	نعم من خلال:
80%	24	تربصات
7%	2	اجتماعات
10%	3	ملتقيات
100%	30	المجموع

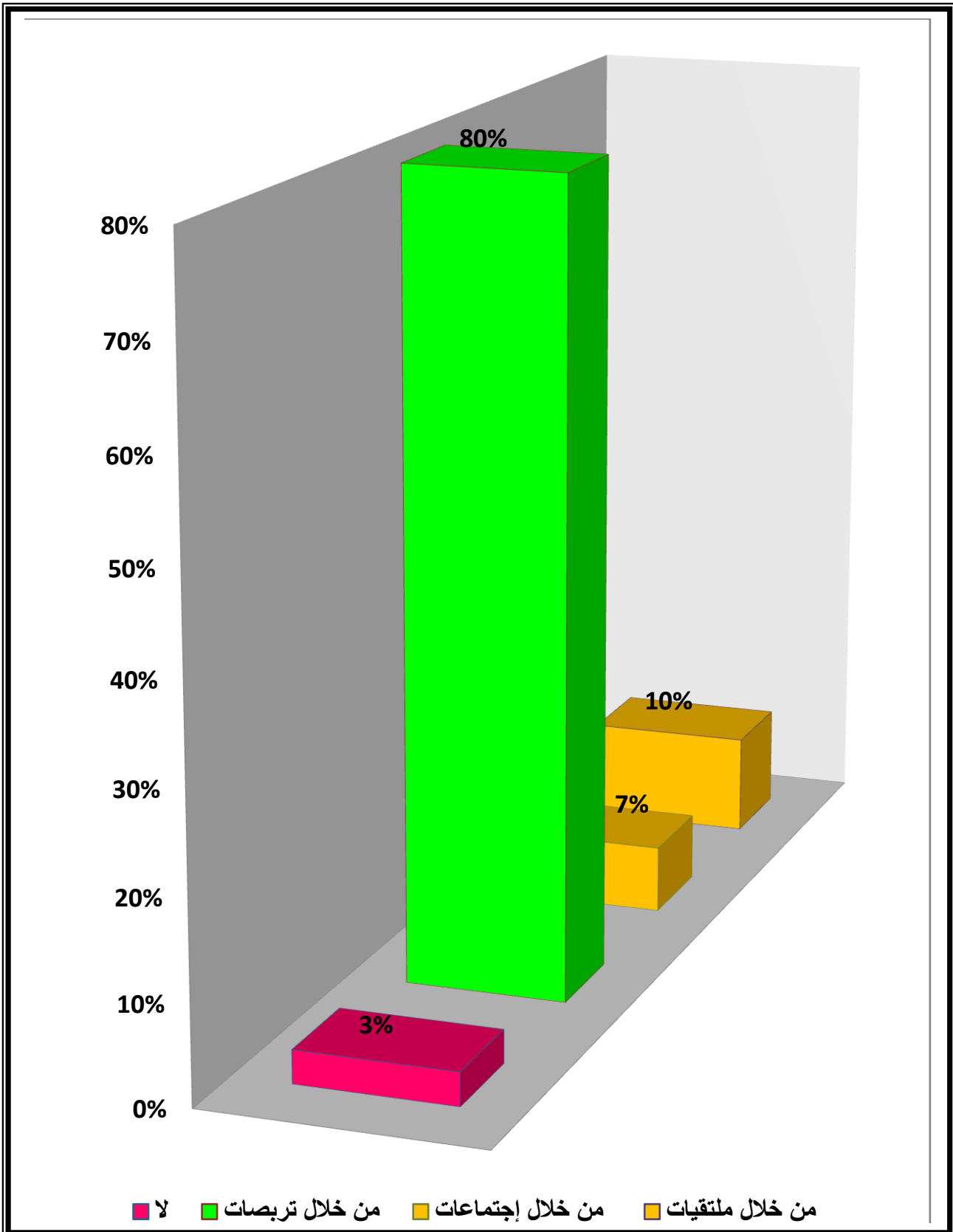
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول حسب متغير تنظيم المؤسسة حصص تدريبية للتحكم أكثر في استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ما يلي:

- أن الأغلبية الكبيرة من العمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % أكدوا أن المؤسسة تحاول دائما تنظيم حصص تدريبية للتحكم أكثر في استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و يتمثل ذلك بالدرجة الأولى في إرسال العمال إلى " تربصات " بنسبة 80 % , و بدرجة أقل " ملتقيات و اجتماعات " بنسبة 10 % و 07 % على التوالي .

- تليها نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط يعتقد عكس ذلك تماما و " نفى " محاولة المؤسسة تنظيم حصص تدريبية للتحكم أكثر في استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.



الشكل 37 : التمثيل البياني العينة حسب متغير تنظيم المؤسسة حصص تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

6. هل تتصل بزملائك في الأقسام الأخرى ؟

جدول رقم 34: توزيع أفراد العينة حسب متغير اتصال العمال بزملاء في الأقسام الأخرى.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
97%	29	نعم
3%	1	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

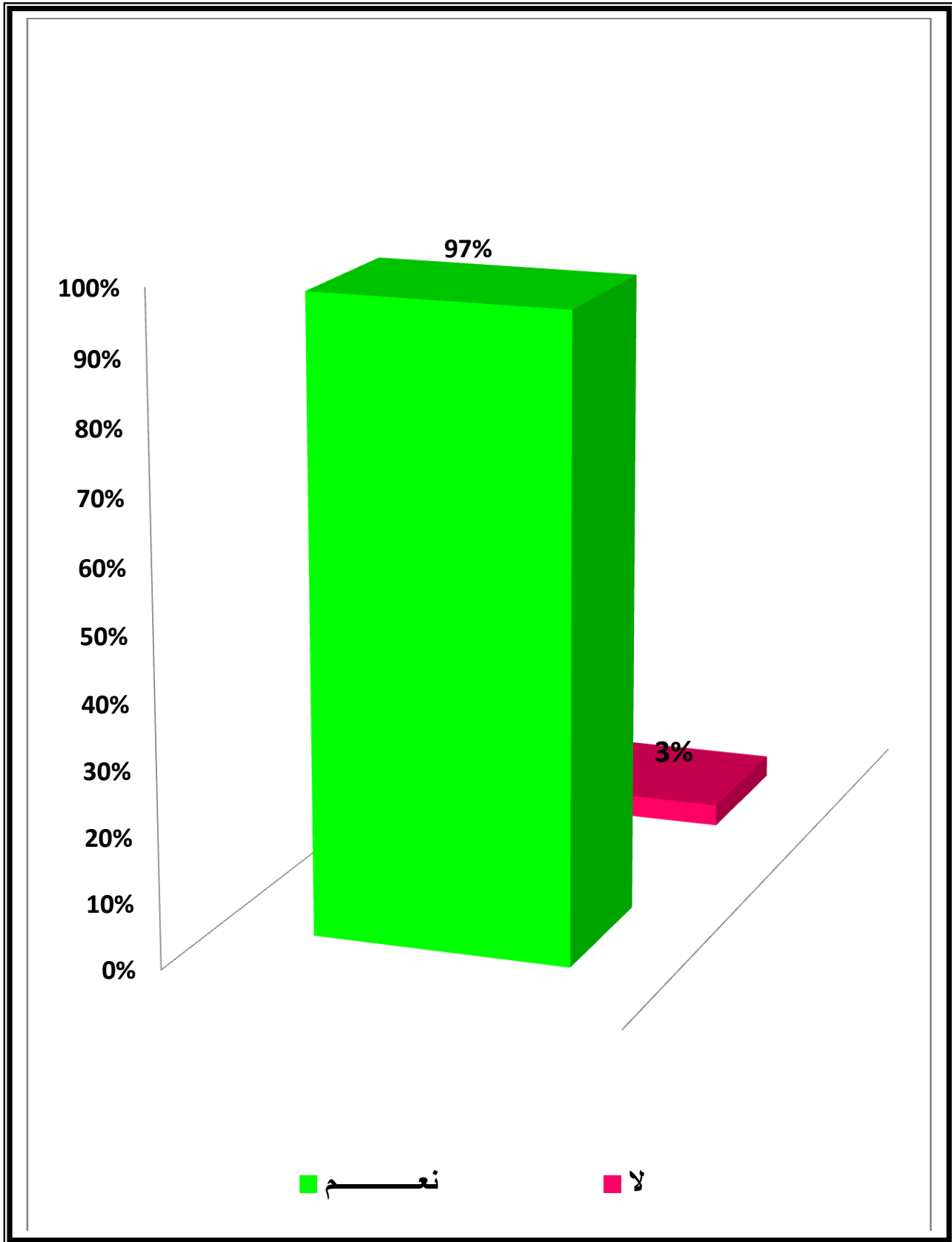
تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير اتصال العمال بزملاء في الأقسام الأخرى ما يلي :

- أن الأغلبية الساحقة للعمال و العاملات بالمؤسسة و بنسبة 97 % أكدوا على أنهم يتصلون و يتواصلون مع زملائهم في الأقسام الأخرى في المؤسسة.

- تليها نسبة نسبة ضئيلة جدا من العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط صرح عكس ذلك تماما و " نفى

" قيامه بالاتصال مع زملائه في الأقسام الأخرى في المؤسسة و هذا بنسبة 03% فقط.



الشكل 38 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير اتصال العمال بزملاء في الأقسام الأخرى.

7. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات ؟

جدول رقم 35: توزيع أفراد العينة حسب متغير اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع

المستويات.

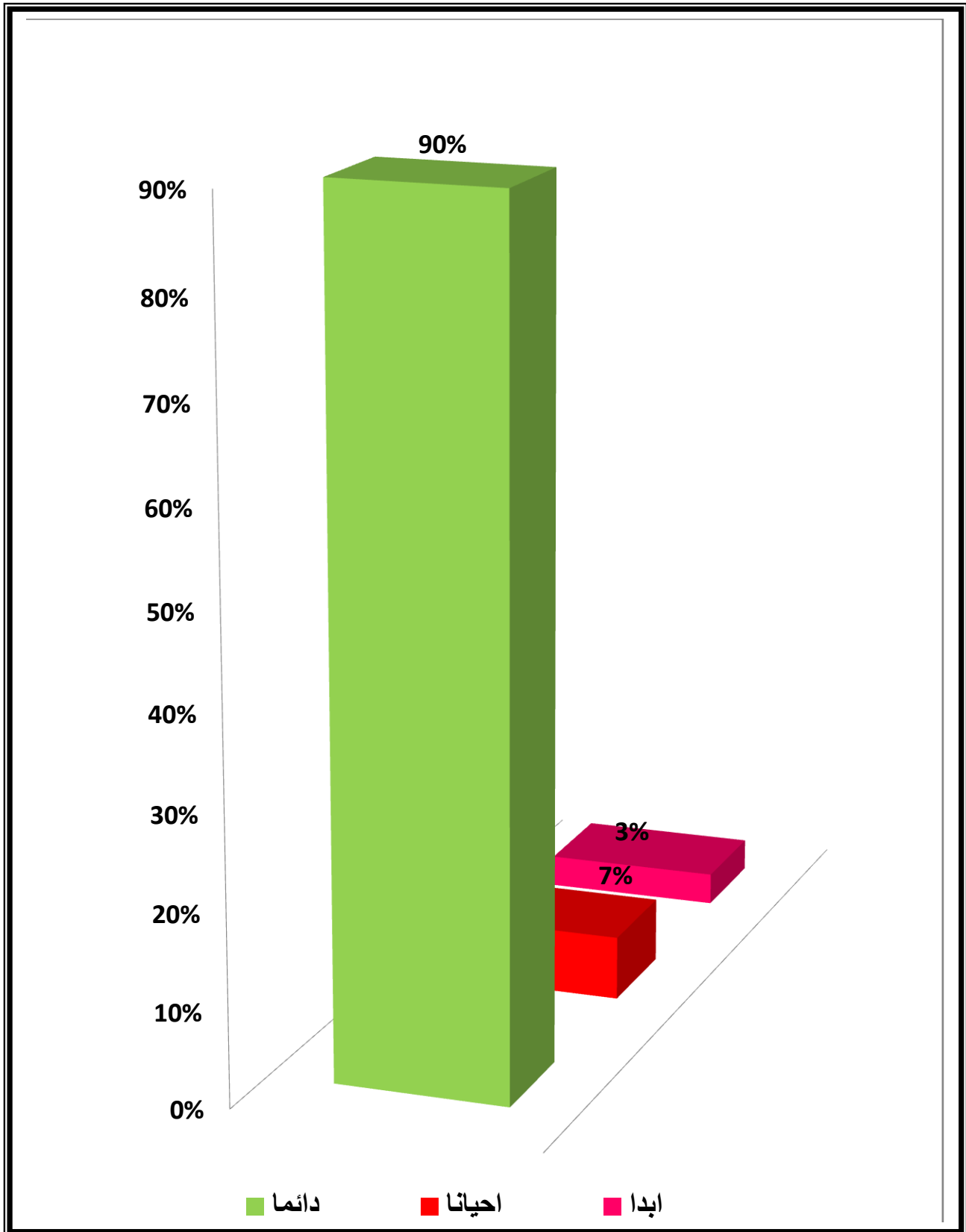
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
90%	27	دائما
7%	2	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات ما يلي:

- أن الأغلبية الكبيرة للعينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة " يؤكدون " على أن الإدارة تهتم دائما بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات و هذا بنسبة بـ 90 %.
- تليها نسبة قليلة جدا تقدر بـ 07 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملين فقط صرحا أن الإدارة تهتم أحيانا بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات.
- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط صرح أن الإدارة لا تهتم أبدا بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات.



الشكل 39 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات.

8. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل العمل ؟

جدول رقم 36: توزيع العينة حسب متغير عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
57%	17	دائما
40%	12	احيانا
3%	1	ابدا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول حسب متغير عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل ما يلي :

- أن الأغلبية بما يفوق نصف العينة المستهدفة من العمال و العاملات بالمؤسسة " يؤكدون " على أن

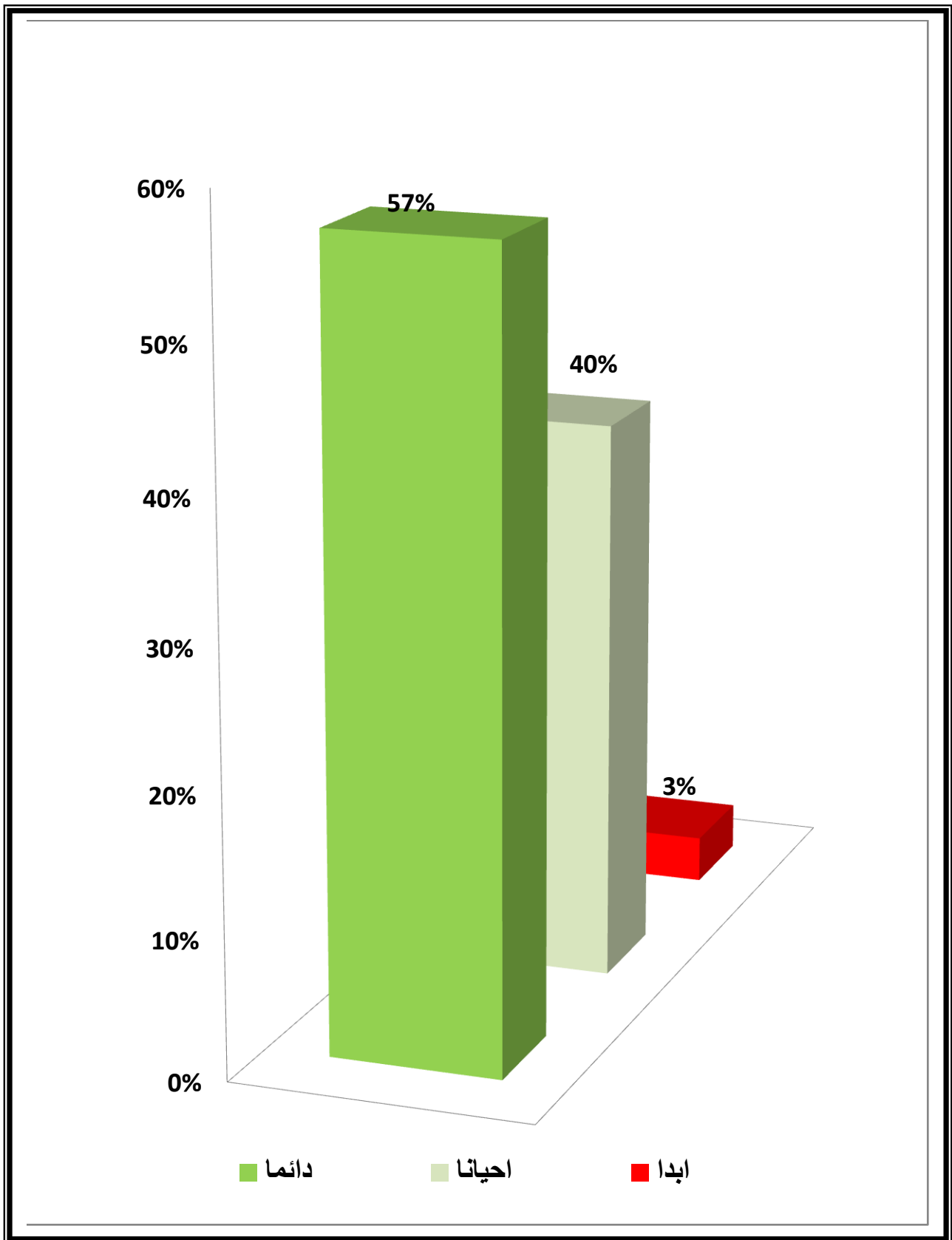
الإدارة تعقد دائما اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل و هذا بنسبة بـ 57 %.

- تليها نسبة تقارب النصف تقدر بـ 40 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة " يؤكدون " على أن الإدارة

تعقد أحيانا اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل.

- في الأخير نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 03 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة تمثل عاملا واحدا فقط

صرح أن الإدارة لا تعقد أبدا اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل.



الشكل 40 : التمثيل البياني حسب متغير عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل.

المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

بعد تحليل النتائج المتحصل عليها في الاستمارة الموزعة على عمال و عاملات مؤسسة سونلغاز خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - نسبة العمال من " الرجال " تمثل الأغلبية بحوالي 87 % , و أن نصف العمال يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة" و أغليبتهم بنسبة 70 % يملكون مستوى دراسي " جامعي " , و 63 % منهم يملكون خبرة في المؤسسة "تزيد عن 10 سنوات " , و 40 % يمثلون " إطارات " من رؤساء مصالح و رؤساء مكاتب .
- 2 - أن الأغلبية الكبيرة بما يفوق 80 % من العمال و العاملات بالمؤسسة المستهدفة "أكدوا " أن مستوى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال "جيد" في المؤسسة و أنها تساعد في السير "الجيد" لها , كما أن أغليبتهم بنسبة تقدر بـ 73% " أكدوا " أنهم دائما ما يستخدمون الانترنت و وسائل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل خاصة في "التعامل مع الزبائن " و " التعامل مع الإدارة " , و أنهم " موافقون " على زيادة المؤسسة من استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة كأداة " مهمة جدا" في العمل و هذا بنسبة بـ 97 %.
- 3 - الأغلبية الكبرى من العمال و العاملات يعتقدون أن الانترنت في العمل تعتبر من أهم وسائل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل و أن 80 % منهم يستخدمونها منذ "أكثر من 03 سنوات"
- 4 - كما أكدوا أن " الاتصالات الشفوية " تعتبر أهم وسيلة مستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية داخل المؤسسة و أن "البريد الإلكتروني " يعتبر أهم وسيلة مستخدمة للاتصال مع المتعاملين الأجانب وبالمؤسسات الخارجية , و أنهم يستعملون شبكة الانترنت على مستوى العمل في المؤسسة بهدف " التواصل مع الموظفين" و " التنسيق بين مختلف الأقسام " , و استخدام شبكة الإكسترنات بهدف " التواصل مع الزبائن " و " التنسيق بين الفروع ".
- 5 - الأغلبية الكبرى من العمال و العاملات " تؤكد" على ضرورة وجود تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة و أنها أحدثت تغيير ملموس في شكل العمل و في تحسين الخدمات الإدارية المقدمة للزبائن و يتجلى ذلك بالدرجة الأولى في "السرعة في الأداء" إضافة إلى " سهولة الوصول للزبون " و " إلى تسهيل الاتصال بالفروع الأخرى مما زاد من فعالية الاتصال الخارجي, كما أنها تزيد من فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال " تسهيل الاتصال بالموظفين ".
- 6 - الأغلبية من العمال و العاملات " يؤكدون " على تشجيع المؤسسة الدائم للموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة للتنسيق في العمل و أنها تحاول دائما إيجاد استعمالات جيدة للتكنولوجيا من أجل تطوير العمل من خلال استعمال " البرامج " بنسبة 63 % و " التقنيات "

- بنسبة 33 % و تنظيم حصص تدريبية للتحكم أكثر في استخدام هذه التكنولوجيات على شكل " تریصات " , كما أكدوا على حرص الإدارة الدائم بإیصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات و عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل العمل و حلها.
- عرض النتائج وتحليلها:
- بعد الانتهاء من تحليل الجداول توصلنا لمجموعة من النتائج العامة و هي كالتالي :
- الفرضية الأولى:
- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بإعطاء مؤسسة سونلغاز اهتماما بتكنولوجيا الإعلام والاتصال فقد توصلنا إلى اهتمامها الكبير بذلك و قد تحققت الفرضية .
- الفرضية الثانية:
- بخصوص الفرضية الثانية المتعلقة باستخدام مؤسسة سونلغاز تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بمختلف أنواعها فقد توصلنا إلى ذلك باستخدامها الكبير للانترنت والانترنت و الإكسترنال في معاملاتها وبالتالي تحققت الفرضية
- الفرضية الثالثة:
- بخصوص الفرضية الثالثة المتعلقة بتحسين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في أداء المؤسسة سونلغاز تعتبر دافعا قويا فقد توصلنا إلى ذلك و اعتبارها عاملا مهم جدا و ذو تأثير كبير في العمل وبالتالي تحققت الفرضية.
- الفرضية الرابعة:
- بخصوص الفرضية الرابعة المتعلقة بعمل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على حل المشاكل المتعلقة بالتنسيق داخل المؤسسة فقد توصلنا إلى ذلك من خلال التواصل الدائم الذي خلقته هذه التكنولوجيات بين العمال و وبالتالي تحققت الفرضية.
- من خلال هذا العرض تم التحقق فعلا من أن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تؤدي دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة .

خلاصة الفصل :

استهدفت الدراسة الميدانية التركيز على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين ورفع كفاءات الأداء ، وذلك من خلال إجراء دراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض ومعرفة مدى تأثيرها في تقييم وقياس الأداء سعيا منها تحسينه ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية أدائها ، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات بهدف تحليل نتائج الدراسة حيث استخلصنا من هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تتوفر على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وقد وجدنا لها أثر كبير في تحسين أدائها .



خاتمة :

من خلال بحثنا الموسوم تحت عنوان تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية ، ثم استنتاج بأن لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أهمية بالغة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية إذ يعتبر تحسين الأداء وتطويره غاية لجميع المؤسسة بالمحافظة على مركزها التنافسي في السوق المحلية والدولية ، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تلعب دورا هاما في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض فهي تساعد في توفير الطول التكنولوجية المناسبة والمعتمدة عليها في بناء نظام المؤسسة لتكوين نظام قوي ومتطور يمكنها من ترشيد قراراتها وتفعيل عملياتها الاتصالية بسهولة وسرعة كبيرة ، وتساهم في الوصول إلى مصادر معلومات مما يساهم في رفع مستوى المر دودية وتخفيض التكاليف وبالتالي تحسين الأداء هذا الأخيرة إلي يعتبر أحد مفاتيح التفوق .

وعليه ركزت دراستنا على تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين المؤسسة ، من خلال دراستنا وتحليلنا لإشكالية بحثنا والمتمثلة في : ماهو دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة ؟ وانطلاقا من ذلك قمنا في الجانب النظري بالتطرق إلى الفصل الأول المتمثل في ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، والفصل الثاني دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة ، وأما في جانب التطبيق قمنا بدراسة ميدانية على عينة من مؤسسة سونلغاز بالبيض لنلخص في النهاية إلى جملة من النتائج تؤكد صحة أو خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للموضوع

نتائج الاختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى

بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بإعطاء المؤسسة سونلغاز اهتماما بتكنولوجيا الإعلام والاتصال فقد توصلنا إلى اهتمامها الكبير بذلك وقد تحققت صحة الفرضية .

الفرضية الثانية :

بخصوص الفرضية الثانية المتعلقة باستخدام مؤسسة سونلغاز تكنولوجيا الإعلام والاتصال بمختلف أنواعها فقد توصلنا إلى ذلك باستخدام الكبير للانترنت ، انترنت ، والاكسترانت في معاملاتها وبالتالي تحققت صحة الفرضية .

الفرضية الثالثة :

بخصوص الفرضية الثالثة المتعلقة بتحسين تكنولوجيا الإعلام والاتصال في أداء المؤسسة سونلغاز تعتبر دافعا قويا فقد توصلنا إلى ذلك واعتبارها عاملا مهم جدا وذو تأثير كبير في العمل وبالتالي تحققت صحة الفرضية .

الفرضية الرابعة :

بخصوص الفرضية الرابعة المتعلقة بعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال على حل المشاكل المتعلقة بالتنسيق داخل المؤسسة فقد توصلنا إلى ذلك من خلال التواصل الدائم الذي خلقته هذه التكنولوجيات بين العمال وبالتالي تحققت صحة الفرضية .

نتائج الدراسة :

- 1 +الأغلبية الكبيرة بما يفوق 80 % من العمال والعملات أكدوا أن مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال جيد في المؤسسة وأنها تساعد في السير الجيد لها ، كما أن أغلبية بنسبة 73 % أكدوا أنهم يستخدمون انترنت و وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل خاصة في التعامل مع الزبائن والتعامل مع الإدارة ، وإنهم موافقون على زيادة المؤسسة من استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة كأداة مهمة جدا في العمل وهذا بنسبة 97% .
- 2 +الأغلبية الكبرى من العمال يعتقدون أن إنترنت في العمل تعتبر من أهم وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل وأن 80 % منهم يستخدمونها
- 3 كما أكدوا أن اتصالات الشفوية تعتبر أهم وسيلة مستخدمة للاتصال بالمصالح الإدارية داخل المؤسسة وأن البريد الالكتروني يعتبر أهم وسيلة مستخدمة للاتصال مع المتعاملين الأجانب وبالمؤسسات الخارجية ، وتهدف المؤسسة بهدف التواصل مع الموظفين والتنسيق بين مختلف الأقسام واستخدام شبكة الإنترنت بهدف التواصل مع الزبائن والتنسيق بين الفروع .
- الأغلبية الكبرى من العمال تؤكد على ضرورة وجود تكنولوجيا إعلام والاتصال للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة ، وإنها أحدثت تغيير ملموس في شكل العمل وفي تحسين الخدمات الإدارية المقدمة للزبائن .
- 4-الأغلبية العمال يؤكدون على تشجيع المؤسسة الدائم للموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة للتنسيق في العمل وإيجاد استعمالات جديدة من خلال البرامج والتقنيات وتنظيم حصص تدريبية للتحكم أكثر في استخدام هذه التكنولوجيات على شكل تریصات وتأكيد على حرص الإدارة الدائم بإيصال المعلومات والقرارات إلى جميع المستويات وعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وإيجاد الحلول لها . من خلال هذا العرض تم تحقق فعلا من أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تؤدي دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة .

توصيات والاقتراحات :

تأسيسا على ما سبق يمكن إدراج أهم الاقتراحات كما يلي :

- 1- الاهتمام الجدي والواضح من قبل مؤسسات الاقتصادية بالجانب التكنولوجي وإجراءات وتقنياته الحديثة من أجهزة وبرامج .
- 2 توفير الأساليب العملية والعلمية في مختلف العمليات المتعلقة بالمؤسسة من جميع المعلومات ومعرفة الاختيارات والمشكلات التي تعترضها.
- 3 العمل على الاستفادة من فوائد ومجالات استخدام تكنولوجيا إعلام و الاتصال من خلال تحسين أدائها بالكفاءة وفعالية عن طريق الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا .
- 4 ضرورة التواصل مع المؤسسات الأخرى في العالم الخارجي والتزود بالمعلومات والتكنولوجيات اللازمة لتطوير الأداء .
- 5 على المؤسسات الجزائرية النهوض بما يتوفر لديها من إمكانيات والعمل على تعظيم منافعها والتحلي بصفات المؤسسة الفعالة وتبني الطرق والمناهج التسييرية الحديثة .
- 6 ضرورة بناء توجهات فكرية مستقبلية للمسيرين في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية بأهمية وحتمية الاعتماد على مدخل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير عملياتها المختلفة وهذا بغرض الارتقاء بمؤسساتنا إلى المستوى المؤسسات الدولية .



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أحمد ماهر ، الاتصالات التسويقية (دار الرياية لنشر والتوزيع 2012)
2. أحمد عطشان النهائي وآخر ، اقتصاديات الإعلام (دار.الرياحين لنشر والتوزيع، ط1 2016)
3. أحمد عيساوي ، علوم الإعلام والاتصال (دار كتاب لنشر والتوزيع ، ط1 ، 2016 /)
4. براهيم عبد العزيز شيخا ، أصول الإدارة العامة (دار المعرفة ، القاهرة ، ط2 ، 1993)
5. بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة ، (البازوي لنشر والتوزيع ، 2009)
6. البشير عباس العلق ، الاتصالات الالكترونية التسويقية (مدخل التحليلي تطبيقي) (مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع ، ط1 ، 2006)
7. حسين عماد مكاوي ، التكنولوجيا المعلومات والاتصال (مركز الجامعة المفتوح القاهرة 2000)
8. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبعي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، (دار البازور في عمان ، 2007)
9. خصيم كاضم محمود ، السلوك التنظيمي ، (دار الصفاء الأردن 2002)
10. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية (دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2007)
11. رحيمة الطيب عبياني ، وسائط التقنية الحديثة وأثرها المدني والمسموع ، (جهاز الإذاعة والتلفزيون ، الرياض ، 2010)
12. ريجي مصطفى عليان ، وسائل الاتصال والتكنولوجيا التعليم (دار الصفاء ، عثمان ، 1999)
13. زهير حددن ، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، (الجزائر ديوان المطبوعات)
14. سمير محمد حسين ، العلاقات العامة ، (عالم كتاب القاهرة ط 2 ، 1995)
15. سيد سالم ، الاتصالات التسويقية (دار الرياية لنشر والتوزيع 2012)
16. صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني (دار الشروق لنشر والتوزيع الأردن 2004)
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، (دار الجامعة الجديدة لنشر القاهرة 2002)
18. طارق طه ، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت (دار الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، 2007)

19. عادل زايد ، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل ، (منشورات العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003)
20. عبد الفتاح عبد النبي ، تكنولوجيا الاتصال والثقافة (دار العربي القاهرة 1990)
21. عداوي الحسني فلاح ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصر ، (دار وائل ، عمان ، 2000)
22. عدي قصور ، مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاق العربي (دار هومة الجزائر ، 2004)
23. العفوي عبد الواحد ، العولمة واللغات ، (دار المكتبة مديولي ، القاهرة ، 2000)
24. علي نبيل ، نظم المعلومات وعصر (سلسلة عالم المعرفة الكويت 1994)
25. غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الأعمال مفاهيم مهارات الاتصال الشفوي وكتابي (دار الحامد لنشر والتوزيع ط 1 2015)
26. غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامراني ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، (دار المسيرة ، الأردن ، ط 2 ، 2000)
27. غسان قاسم داود ، إدارة التكنولوجيا (دار المناهج عمان ط 1 ، 2007)
28. فاطمة حسن عواد ، الاتصال والإعلام التسويقي (دار أسامة لنشر والتوزيع الأردن ط 1)
29. فتحي عبد الصبور محسن ، أسرار الترويج في عصر العولمة ، (دار مجموعة النبيل العربية ، القاهرة ، 2000)
30. فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال (سيرتا كوبي قسنطينة 2006)
31. كاضم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008) .
32. مايكل أمستر ونج ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة إيناس الوكيل ، (مجموعة النيل العربية ، مصر " 1 ، 2008)
33. مجيد الكرخي ، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، (دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ط 1 ، 2007)

34. محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، (دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ط 1
(2009
35. محمد الكردي ضال ، إبراهيم العبد جلال ، نظم المعلومات الإدارية (دار الجامعة لنشر
والتوزيع ، الإسكندرية)
36. محمد شطاح وآخرون ، القنوات الفضائية وتأثيرها على القيم الثقافية والاجتماعية
والسلوكية (دار مهدي الجزائر)
37. محمد عبد الوهاب، حسين عشاوي ، دور التقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ،
(الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، ط 1 ، 2014)
38. محمد فتحي عبد الهادي ، الجودة وقياس الأداء في المرافق المعلومات العربية (دار
الجوهرة للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2015)
39. محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات (دار طليطة للنشر والتوزيع)
40. محمود عزت اللحام وآخرون ، الإعلام العولمة (دار الاعصار ط"1 2015)
41. محمود كفاوين ، إدارة المؤسسات الاجتماعية (دار النشر ط 1 2014)
42. محي محمد سعد ، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق (المطبعة ومكتبة الشعاع الإسكندرية
(1999 ،
43. مدحت محمد أبو النصر ، الاتصال الفعال مع الآخرين (الناشر المجموعة العربية
والنشر ط 1 2009)
44. مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة (المؤسسة جامعية
للدراستات والنشر ط 1 2000
45. مصطفى يوسف كافي الآخرون ، الإعلام والعلاقات ، (دار الاعصار العلمي ط 1
(1436 / 2015
46. منال طلعت محمود ، المدخل الى علم الاتصال (مكتب الجامعي القاهرة 2002)
47. موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة (دار وائل للنشر والتوزيع
عمان، ط1، 1999)

48. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1995)
49. نصيرة بوجمعة سعدي ، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي ، (دار المطبوعات الجامعية الجزائر 1992)
50. نوالدين تواني ، الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية (دار الخلدونية ، الجزائر ، 2009)
51. نور أحمد ، مبادئ المحاسبة التكاليف الصناعية (دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999)
52. نوري منير ، الوجيزة في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائرية) ، (ديوان المطبوعات الجامعية ، 2016)
53. وائل محمد صبحي إدريس ، ماهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، " 1 ، 2009)
54. يفتي إبراهيم ، التجارة التجارية الالكترونية ، (ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2005)
55. يوسف محمد ، أساليب الجماهيري الجدد الإعلام الالكتروني ونظريات الأمن ، (دار الكتاب الجديد ، ط 1 ، 2015)

ب_ المذكرات

1. بوباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار .
2. بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة ، دراسة حالة اتصالات الجزائر ، المديرية العملياتية للاتصالات ، البويرة (مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص الاقتصاديات المالية والبنوك ، 2014/2013)
3. حورية بلعوبدات ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة جامعة قسنطينة
4. شرف الدين مومن ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012

5. عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، في علوم التسيير ، تخصص التسيير ، المؤسسات الصناعية ، 2001 2002
6. عابد كمال ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتأثيرها على قيم المجتمع الجزائري ، رسالة دكتوراة ، التخصص علم الاجتماع ، جامعة تلمسان ، 2016 ، 2017
7. علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة الدكتوراة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2013
8. علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة خيضر بسكرة ، 2017
9. فرحاني لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز ، رسالة الماجستير فرع تنظيم الموارد البشرية ، 2007 ، 2008
10. عابد كمال ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتأثيرها على القيم المجتمع الجزائري أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع بجامعة تلمسان ، 2016 ، 2017
11. علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه ، بجامعة الجزائر ، 2013
12. محمد سليمان ، الابتكار التسويق وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة مسيلة ، 2006
13. مراد رايس تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة الجزائر 2004 / 2005
14. محمد قادري ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، لنيل رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الاعمال ، بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2009 / 2010
15. مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل الإدارة الجودة الشاملة ، مذكرة الماجستير ، بجامعة الجزائر ، 2011 / 2012
16. مليكة هارون ، الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، قسم اعلام ، 2004 / 2005

ج _ مجالات العلمية والمقالات

1. مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي عدد 02 ، 2014
2. المجلة العلمية محكمة تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا المجلد رقم رابع
3. مجلة الاقتصاد والمناجمنت جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2004

4. صالح الياس ، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، العدد 1 ، 2014
5. طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين ، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي بغداد ، 2008
6. عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء3» ، القاهرة ، 1999
7. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءات والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2001 ،

ب _ الكتب المترجمة :

1. مايكل أمسترونج ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة إيناس الوكيل (مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط 1 ، 2008).

د _ الكتب بالغة الفرنسية

1. D : Bien James Mangement information system Mangin information technologie in entreprise chicago IrwiN 1998
2. Drukere peter : L arVenirdu MANAGMENT SELON DRUCKER Edition village MONDIAL 1999
3. Oxford Learner spocket dictionary , third edition, Oxford university press oxford 200 .
4. P.Drucker,L'avenir du management selon Drucker, Edition village mondul paris ,199 .

ذ - مجالات العلمية :

1. مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي عدد 02 ، 2014
2. المجلة العلمية محكمة تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا المجلد رقم رابع
3. مجلة الاقتصاد والمناجمنت جامعة أوبكر بلقا يد تلمسان 2004.