

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم الإعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيبي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين  
بالمؤسسة الخدمائية  
دراسة ميدانية بمركز التكوين والتمهين شيجاني بشير - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• أ.د بلخيري رضوان

من إعداد الطالبين:

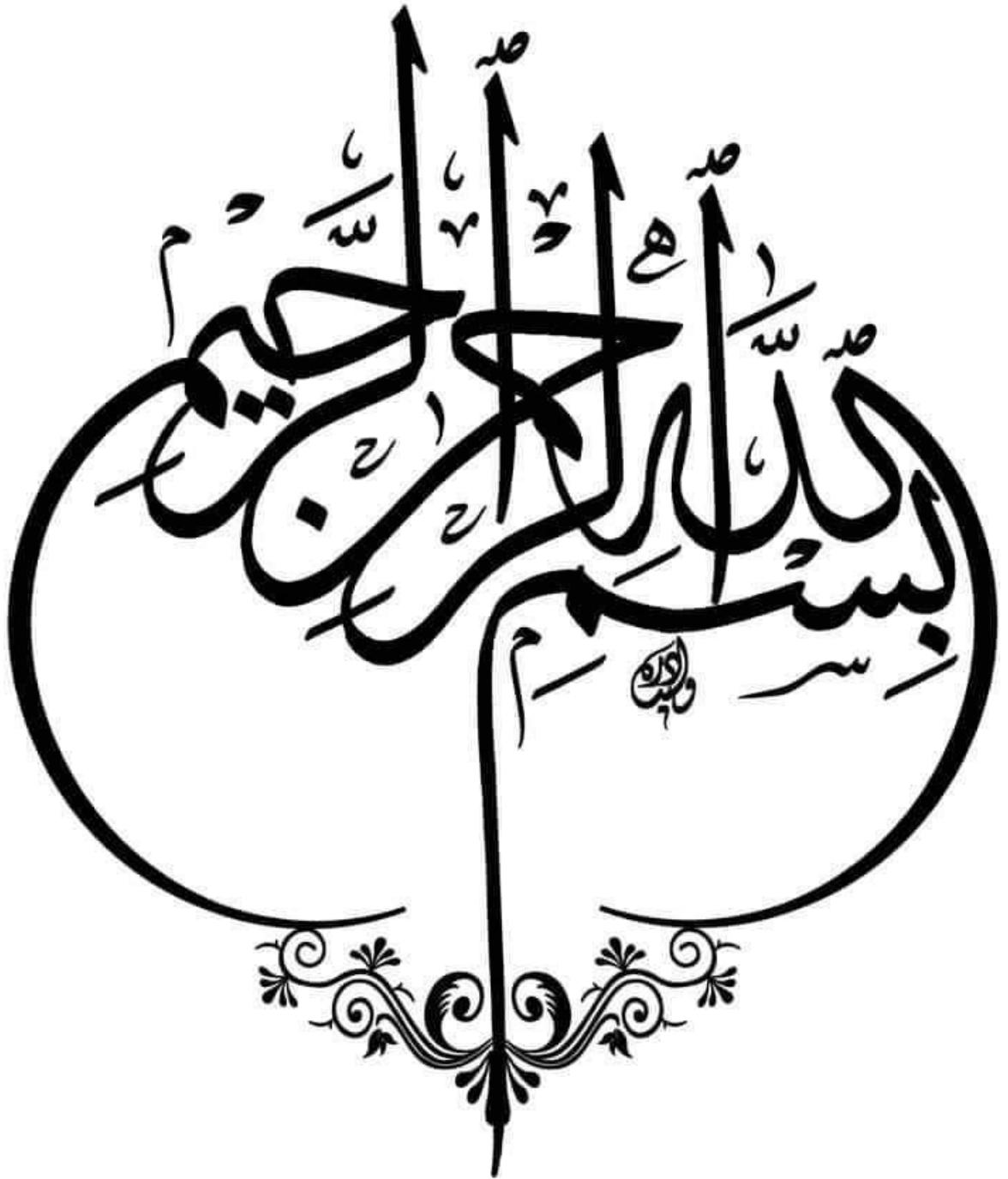
- مسنادي حسنة
- مباركي عبير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سلطاني علي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بلخيري رضوان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
أمير علي فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد " أ "	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022





# شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدى قلوبنا كانت موتى ,

وايقظ همما كانت كسالى , ثم الصلاة و السلام على اشرف المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم و على اله و صحبه و من تبعه بإحسان الى يوم الدين و الى اغلى نعمة من الرحمان منحها للإنسان هي العقل و الايمان .

نتقدم بخالص الشكر الى الدكتور بلخيري رضوان على ما أسداه لنا من نصح و توجيه و ارشاد و على ماضى بها من وقت في سبيل اعداد هذا البحث و اخراجها بهذه الصورة و يسرنا ان نتقدم بخالص الشكر الى من ساهموا و قدموا لنا يد العون و اخص بالذكر الاستاذة عزيزي دليلة .

كذلك اتقدم بجزيل الشكر الجزيل الى المدير الفرعي للمركز المتخصص بالتكوين و التمهين "شبحاني بشير " "سعيد بن ضيف " على حسن الاستقبال و اعدادنا لجميع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث و الى طاقم مؤسسة "شبحاني بشير " على التعاون المتميز .

الى كل اعضاء اللجنة التي سوف تناقش هذا العمل .  
وفي الاخير نتمنى التوفيق و السداد في هذا الدراسة.

الى كل هؤلاء شكر اااا

# إهداء

لك الحمد على عظيم فضلك و كثير عطائك  
اهدي ثمرة جهدي الى فضاء المحبة ريجان الدنيا و بمجتها امي الغالية حفظها الله و  
رعاها .

الى روح ابي الطاهرة رحمه الله و ادخله فسيح جناته .  
الى اخوتي الاعزاء : عبد الكريم و محمد و مسعود , يعقوب  
و اخواتي : منيرة , مريم  
وزوجة اخي الكريمة : ريم  
الى شموع البيت ابناء اخي و اخوتي : علي ادم , لؤي , رائد , تقي , الياس , وائل ,  
ايهم , يحيى , صهيب , زكرياء .  
ودلوعة البيت : سجووود

الى رفيقاتي دربي عبير و وفاء حفظكما الله لي .  
الى جميع زملائي طلبة الماستار تخصص اتصال تنظيمي .  
الى كل طالب علم .

الى كل من تذكرهم القلب و نساهم القلم .

الى كل من اراد النجاح  
و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

حسنت

# إهداء

اذا كان الاهداء ولو بجزء من الوفاء فالاهداء الى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله  
عليه وسلم

الى روح الطاهرة جدي الحبيب رحمه الله وادخله فيسح جناته  
الى من قال فيهما الرحمان الرحيم "فلا تقلهما اف و لا تنهرهما وقل لهما قولا كريما و قل ربي  
ارحمهما كما ربياني صغيرا .

الى ارقى من راته عيني ومثلي الاعلى الى صاحب الصدر الرحب و الفكر المنير ادامه الله على على  
راسي " ابي " الساجدة للدعاء لي "دعيني اقبل جبينك اجلالا ويدك امتنانا و قدميك اذلالا ولن  
اكفيك عرفانا فحقت نفسي قربانا , الى وردة قلبي ومن حملتني كرها ووضعتني كرها الى مفتاح  
جنة الخلد "امي"

الى الذين لاتفيهم الكلمات والشكر والعرفان والذين يلحون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي  
اخواتي الحبيبات " ش.و.ع.ن.ح."

الى من الذين يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لارضائي والعيش من هناء  
اخواتي "محمد .نبيل . "زوج اختي خالد"

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الربيقة الى رياحين حياتي . "فارس . ايد . مرام . جنة . ايلاف  
تقي."

و الى من هي بيت اسراري و راحتي وملك روحي ومن اقرب انسانة الي قلبي واخوتي وحببيتي  
"حسنة مسنادي" الى صديقات دربي اللواتي تركن بصمتهم في حياتي : "البيضة .شهد .وفاء ."

قال الله تعالي "يا معشر الجن و الانس ان استطعتم ان تنفذوا من اقطار السماوات و الارض فنفذوا  
ولا تنفذوا الا بسلطان " العلم " صدق الله العظيم . سورة الرحمان

عبير

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	مقدمة
	الإطار المنهجي
4	1/ إشكالية الدراسة
5	2/ التساؤلات الفرعية
5	3/ فرضيات الدراسة
5	4/ دوافع اختيار موضوع البحث و أهميته
6	5/ أهداف الدراسة
6	6/ الدراسات السابقة
8	7/ تحديد مصطلحات الدراسة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: مدخل للاتصال الرقمي
15	أولاً: ماهية الاتصال
15	1/ عناصر و أنواع الاتصال
17	2/ وظائف الاتصال
18	3/ شروط الاتصال الفعال
19	4/ أهمية الاتصال
19	5/ معوقات الاتصال
21	ثانياً: الاتصال الرقمي
21	1/ نشأة و ظهور الاتصال الرقمي
21	2/ محددات الاتصال الرقمي
22	3/ خصائص الاتصال الرقمي
24	4/ مستويات الاتصال الرقمي
26	5/ وظائف الاتصال الرقمي
27	6/ معوقات الاتصال الرقمي

الفصل الثاني: مدخل لأداء العاملين في المؤسسة الخدمائية	
31	أولاً: أداء العاملين و محدداته
31	1- أنواع وعناصر أداء العاملين
32	2/ محددات و أهمية أداء العاملين
34	3/تعريف تقييم أداء العاملين و خصائصه
36	4/خطوات تقييم أداء العاملين و طرقه
39	5/أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
43	6/ خطوات تحسين أداء العاملين
44	ثانياً : المؤسسات الخدمائية
44	1/مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
48	2/خصائص المؤسسة الخدمائية
50	3/تصنيفات المؤسسة الخدمائية
51	4/أهمية المؤسسة الخدمائية
52	5/الهيكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية
56	6/ الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الخدمائية
الإطار التطبيقي	
59	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
60	1-تقديم و نشأة المؤسسة
60	2- بطاقة فنية للمؤسسة
62	3-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
63	المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها
64	1-الاجراءات المنهجية للدراسة
66	2-عرض و تحليل النتائج
94	3- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
95	4-النتائج العامة
97	خاتمة
100	قائمة المصادر و المراجع

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسة الاولى:حموش مديحة	06
02	الدراسة الثانية: يوسف عبد الرحمان	07
03	الدراسة الثالثة: بدة عقبة	08
04	توزيع المبحوثين حسب النوع	66
05	الفئات العمرية للمبحوثين	67
06	المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة	68
07	توزيع المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة	69
08	توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغله	70
09	توفر الاتصال الرقمي في المؤسسة	72
10	الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة	73
11	سهولة استخدام الوسائل في المؤسسة	74
12	مجال استخدام هذه الوسائل	75
13	هل تقوم المؤسسة بوضع مخطط و استراتيجيات خاصة بالاتصال الرقمي ؟	76
14	الميزانية الخاصة للاتصال الرقمي بالمؤسسة	77
15	اهمية الاتصال في المؤسسة	78
16	الاهداف المتوقعة من الاتصال الرقمي في المؤسسة	79
17	هل تجد ان تقنيات الاتصال الرقمي المستخدمة في عملك محفزة على الاداء الجيد؟	80
18	هل الاتصال الرقمي عمل على تخفيف الاعباء التي كانت موجودة في وظيفتك داخل المؤسسة؟	81
19	هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام وسائل الاتصال الرقمي ؟	82
20	استخدام الحاسوب في العمل	82
21	درجة التحكم في الحاسوب	83
22	اذا تم التكوين في هذا المجال ؟	84
23	اذا كانت الاجابة بنعم فأين ؟	85
24	كيف يتم ذلك؟	86
25	هل احدثت وسائل الاتصال الرقمي تجديدا في شكل العمل في المؤسسة ؟	87
26	اذا كنت تعتقد ان وسائل الاتصال الرقمي حسنت من اداء المؤسسة و العاملين بها	88

## فهرس الجداول

89	بعد استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الرقمي , ماذا لاحظت بالنسبة لمستوى الاداء ؟	27
90	ماهي ايجابيات استخدام الاتصال الرقمي ضمن متطلبات عملك ؟	28
91	عيوب استخدام وسائل الاتصال الرقمي .	29
93	اقتراحات التغلب على مساوئ الوسائل	30

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	عناصر الاتصال الرقمي من خلال الشبكات	01
35	محددات اداء العاملين	02
42	اهداف تقييم اداء العاملين	03
53	النمط التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمائية	04
55	نمط هيكل المصفوفة للمؤسسة الخدمائية	05
62	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني شبحاني بشير تيسة	06



# مقدمة



## مقدمة:

تعتبر التكنولوجيا اهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي نعيشها اليوم ,حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الانشطة و العمليات , خاصة ما تعلق منها بمعالجة المعلومات و نشرها او ما يعرف بتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات , التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات , وساهمت بذلك في ادماج مختلف الاطراف العالمية في منظومة واحدة , جعلت العالم رقعة جغرافية صغيرة بما توحى به كلمة القرية من علاقات قرابة و جوار و ومحدودية .

ليصبح تبني تكنولوجيا الاتصال الجديدة ,من المواضيع المحيرة و التي تخلق تطلعا واسعا نحو استخدام أساليب أكثر تطورا تكون متاحة للجميع , لترتقي هذه التكنولوجيات بصورة غير مسبوقة , عبر أجيال متوالية , ومراحل متسارعة غزت جميع القطاعات , و دخلت في صميم نشاطاتها فخلقت بيئة خاصة ,سمتها التبادل الرقمي للمعلومات , ضمن عملية اتصالية منظمة , بوسائل رقمية ناقلة للمعرفة و المعلومات .

حيث يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا و جليا في مجال السلوك الإنساني و خاصة السلوك التنظيمي , فقد احدثت الشبكات تغيرات جذرية في كيفية نقل المعلومات ومشاركتها , مما سهل العملية الاتصالية حيث شهدت تحولات جذرية من الشكل التقليدي الي الشكل الالكتروني , لتعمل على تطوير تقوية العلاقات الانسانية و المجتمع و بالتالي تأصيل قيم التواصل و الترابط بين الافراد و التآلف بين الافراد في المجتمع الانساني ككل ,فتحطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع المؤسسات و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات , وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة من خلال توفير المعلومات و الافكار و الخطط و التعليمات , وتعتبر اتصالات المؤسسات همزة وصل الرابطة بينها و بين العمال و العالم الخارجي المحيط بها , و اي قصور في نظام الاتصالات من شأنه ان يعطل و يعرقل سيرورة العمل بالمؤسسة , و لتفادي كل هذه العراقيل تسعى دائما جل المؤسسات الى تحولات جديدة تمس هياكلها ووسائلها و هذه التحولات اثبتت ضرورة ادخال مايسمى بالاتصال الرقمي الذي يعتبر القدرة على خلق الاتصال الفعال بواسطة الوسائل و الاليات الرقمية لتحقيق اهداف معينة .

فقد تعاضم في عصرنا اعتماد المؤسسات على وسائل الاتصال الرقمي حت اصبحت ضرورة ملحة , فكلما زادت حاجة المؤسسة لهذه الوسائل كلما زادت استمراريتها , ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة الخدماتية التي اصبحت هي كذلك تعتمد على وسائل الاتصال الرقمي الحديثة , وتسعى لادخال هذه الوسائل في سير عملها , كونها توفر خدمات متنوعة كالوصول لقواعد البيانات على نحو سريع و فعال , لتسهيل انجاز الكثير من المهام و الوظائف لمجاراة التطورات الكبيرة في بيئة العمل .

و تسعى ايضا المؤسسات الخدماتية من استخدام وسائل الاتصال الرقمي لاهتمامها بأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري , ما جعلها من الامور الرئيسية التي تعمل من خلالها على تطوير و تحسين الاداء

الوظيفي للعاملين , اذ تم استخدامه بشكل فعال و هو مايزيد من تحسين الاداء و الخدمة التي يقدمها الموظف داخل المؤسسة و تحقيق افضل مستويات عالية , من اجل تحقيق اهداف المؤسسة و الاستخدام الفعال للمعلومات بوسيلة اتصال رقمية حديثة .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الرقمي لتحسين اداء العاملين في مركز التكوين المهني "شبحاني بشير" تبسة .

وضمن هذا الاطار قسمنا دراستنا الى خطة شملت على :

مقدمة ثلاث أطر و خاتمة , وكانت الدراسة مقسمة الى ثلاث جوانب منهجي و نظري و تطبيقي . اما المنهجي جاء بعد المقدمة و التي كانت عبارة عن تقديم الموضوع الذي تناولنا فيه الاشكالية بما فيه من اسباب و اهداف و اهمية الدراسة ,بالإضافة الى الدراسات السابقة و تحديد المفاهيم .

اما الاطار النظري يحتوي على فصلين و كل فصل يحتوي على مبحثين .

بالنسبة للفصل الاول كان تحت عنوان مدخل للاتصال الرقمي حيث تطرقنا في المبحث الاول الى ماهية الاتصال حيث تناولنا فيه عناصر , انواع , وظائف و شروط الاتصال الفعال وكل من اهمية و معوقات الاتصال , اما بالنسبة للمبحث الثاني كان حول الاتصال الرقمي و تضمن على نشأة و ظهور الاتصال الرقمي و مستوياته و معوقاته .

بالنسبة للفصل الثاني :كان تحت عنوان مدخل لاداء العاملين في المؤسسة الخدمائية , حيث تطرقنا في المبحث الاول الى اداء العاملين و محدداته , حيث تناولنا فيه حول اداء العاملين و تقييمه و خطوات تحسينه ,اما بالنسبة للمبحث الثاني تناولنا فيه المؤسسات الخدمائية و تتضمن على مراحل تطورها و اهم تصنيفاتها و الصعوبات التي تواجهها .

اما الاطار التطبيقي تطرقنا فيه الى تحليل و تفريغ البيانات في الجداول و التعليق عليها يلي بعد ذلك نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و أخيرا انتائج العامة للدراسة .  
واخيرا خاتمة الموضوع .



# الإطار المنهجي



### 1. الإشكالية:

يعتبر الاتصال في العصر الحالي ضرورة حتمية تملئها متطلبات حياة الإنسان و من الأمور التي لا يمكن الاستغناء عنها ,سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات ,وهذه الأخيرة ,غيرت من نظرتها للاتصال بعد أن كان عبارة عن أمر ثانوي يقتصر على كونه أسلوبا رسميا بغرض توجيه المرؤوسين و لتحديد طريقة الأداء ,و لكن مع تطور المجتمعات ,أضحى من الضروري تغيير تلك النظرة الكلاسيكية للاتصال .

حيث تغلغت أهمية و قيمة الاتصال إلى جل ميادين الحياة أن لم نقل كلها خاصة في ظل التحولات المجتمعية و الثورات التطورية التي عرفتها البشرية في مختلف محطاتها التي تتجه نحو عالم رقمي محض يتوفر على إمكانيات اتصالية هائلة ,باستخدام التطبيقات الرقمية لنجد أنفسنا داخل عالم افتراضي متكامل مع العالم الواقعي ,هذا مآدى إلى تحول التعامل من تعامل تقليدي إلى تعامل رقمي ليخلق لنا ما يطلق عليه بالاتصال الرقمي ,يفتح لنا آفاق جديدة تمكن الفرد من استخدام إمكانيات أكثر تطورا في إنشاء علاقات اجتماعية و اختصار الزمان و المكان .

كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تحتاج للاتصال مهما كان نشاطها التي تعتبر كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر و تتأثر مع محيطها , ويضم هذا النسق مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة ,تربطهم علاقات و تجمعهم تنظيمات و تحكمهم قواعد و قوانين ,لأجل تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه ,و تحقيق المنافع العامة بالوسائل الرقمية التي تواكب تطور المجتمع و عليه فان المؤسسات الإدارية ,لاسيما المؤسسات الخدمانية التي تلعب دورا رئيسيا في تقديم خدمات للعملاء و هي ستكون مؤسسة التحديات ,و كذا مسابرة التطور المستمر في طرق و معدلات الأداء العالي الجديد الذي هو نتاج جهد , سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لتحقيق أهداف مسطرة سلفا.

ومن هنا فان الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها:

ماهو دور الاتصال الرقمي في تحسين الأداء لدى العاملين في مركز التكوين المهني شيحاني بشير ؟. و تتدرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية :

1/ ما طبيعة الاتصال الرقمي المستخدم بمركز التكوين المهني شيحاني بشير ؟

2/ كيف يساهم الاتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين بمركز التكوين المهني شيحاني بشير ؟.

3/ ما مدى تقييم العاملين للاتصال الرقمي في تأثيره على أدائهم الوظيفي بمركز التكوين المهني شيحاني بشير ؟

### 1. فرضيات الدراسة :

أن لكل دراسة مجموعة من الفرضيات تنطلق ليحاول الباحث أن يثبت هل هي صحيحة أم خاطئة ,وذلك أثناء طرحه للموضوع محل الدراسة.

و في هذا الإطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث :  
**الفرضية الرئيسية:**

كلما كان الاتصال الرقمي فعال في المؤسسة كلما كان له دور أساسي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .

### الفرضية الفرعية

\_ الاتصال الرقمي يخلق نوع من التفاعل بين العاملين لتحقيق الاهداف المنشودة بمركز التكوين المهني "شبحاني بشير".

\_ يؤثر الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين ايجابا بمركز التكوين المهني "شبحاني بشير".

\_ هناك تفاعل كبير بين العاملين بالمؤسسة جراء استخدام الوسائل الرقمية للاتصال فيما بينهم بمركز التكوين المهني "شبحاني بشير".

### 3/ دوافع اختيار موضوع الدراسة و أهميته

ا / دوافع اختيار موضوع الدراسة :نظرا لأهمية الموضوع فان اختياره تم على أساس الأسباب التالية :

### الأسباب الموضوعية :

- إبراز أهمية و دور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة داخل المؤسسة .
- البحث عن مكانة الاتصال الرقمي في المؤسسة و أهميته في تطوير و تحسين أداء العاملين .
- انعكاسات الاتصال الرقمي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة .
- معرفة معنى الاتصال الرقمي و المكانة التي يلعبها في المؤسسة ,إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث الميداني .

### الأسباب الذاتية :

-ان ماجعلنا لاختيار هذا الموضوع كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية و العملية في مجال تسيير الموارد البشرية.

ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا و طبيعة تخصصنا . -  
الرغبة في التدريب على كيفية إجراء بحث علمي .-

### ب / أهمية الدراسة :

تستمد دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال الرقمي و دوره في تحسين أداء العاملين يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في علوم

## الإطار المنهجي

الإعلام و الاتصال و غيرها من التخصصات ,حيث تعد عمليات استخدام الاتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين من المتطلبات الحديثة ,و هذا نتيجة التطورات التي حدثت في بنية العمل ,من أسلوب ووسائل رقمية ,وهذا مايلحقه من آثار سلبية على أداء العاملين ,كما يؤثر على سيورة العمل وهذا لارتباطه بالة الحاسوب .

### 4. أهداف الدراسة :

-توضيح أهمية الاتصال الرقمي من خلال مساهمته و تأثيره في تحسين أداء العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.

-الوقوف على مواطن الضعف الموجودة في الاتصال الرقمي, من اجل زيادة فعاليتها و لتحسين مستوى أداء العاملين.

-التعرف على مدى تقييم العاملين للاتصال الرقمي و تأثيره على أدائهم .

محاولة التعرف على مدى مساهمة الأصال الرقمي في تحسين كفاءة العاملين و تحسين نوعية الخدمات المقدمة في المؤسسة.

### الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى	حموش مديحة 2019 /2020 موش مديحة 2019 /2020
عنوان الدراسة	الاتصال الرقمي و تأثيره على الأداء الوظيفي ,دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج.
نوع الدراسة	مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار ,في علوم الإعلام و الاتصال تخصص :اتصال و علاقات عامة , جامعة محمد بوضياف , المسيلة .
الإشكالية	مامدى تأثير الاتصال الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية أولاد إدراج ؟
أهداف الدراسة	التعرف على طبيعة الاتصال الرقمي و مدى تقييم الموظفين للاتصال الرقمي في تأثيره على أدائهم .
منهج الدراسة	إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول الدراسة .
النتائج	-تختلف الدوافع التي عجلت بانتهاء الاتصال الرقمي كأداة و سلوك وظيفي لكنها تنحصر عموما في صعوبة التوجيه داخل المؤسسة الإدارية. -أثبتت الدراسة أن غالبية الموظفين لم يطلعوا على وسائل الاتصال الرقمي التي استحدثت بصفة مفاجئة و في نفس الوقت لم ينالوا التكوين المطلوب لهذا المجال

## الإطار المنهجي

الخاص .	
-اثبت الاتصال الرقمي مدى فعاليته في مساعدة الموظفين على سير شؤونهم الوظيفية وتحسين خبراتهم المختلفة.	
-ساهم الاتصال الرقمي من نقادي الأخطاء الوظيفية و التقليل منها.	

يوسف عبد الرحمان 2013/2014	الدراسة الثانية
تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية ,دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي .	عنوان الدراسة
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستار الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ,جامعة العربي بن مهدي , أم البواقي .	نوع الدراسة
مامدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية؟	الإشكالية
يتمثل الهدف الأساسي لهذا الدراسة في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية الحالي المتبع في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء المورد البشري يمكن الاعتماد في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي في جزءه النظري و منهج دراسة حالة في جزءه التطبيقي .	منهج الدراسة
-تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة , و تشابك مع الأهداف و الاستراتيجيات العامة لها بعد إذا كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات و نظم العاملين . --التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة و المجتمع على حد سواء. -يساعد التدريب في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة, يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع. -الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين و المتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب بالمعالجة النقص في المهارات و المعارف .	نتائج الدراسة

الدراسة الثالثة	بده عقبة ,مريو علي 2017/2018
عنوان الدراسة	دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية لعينة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر الوكاالة التجارية بالوادي.
نوع الدراسة	مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار في علم الاجتماع , تخصص علم اجتماع الاتصال ,جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي -.
الإشكالية	هل لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة اتصالات الجزائر ؟.
أهداف الدراسة	-الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية و مدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. -معرفة اثر تكنولوجيا الاتصال على جودة أداء العاملين داخل المؤسسات الجزائرية ؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي , وكذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .
نتائج الدراسة	إن الدور الكبير الذي باتت تلعبه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في حياة الأفراد و المجتمعات و المنظمات الاقتصادية , جعلها تدخل ضمن البني التحتية للعديد من المؤسسات التي تريد مواكبة التطورات الحديثة لاسيما منها المؤسسات الاقتصادية , التي تدرك فعالية المبتكرات في تغيير أنماط الاتصال و التسيير الكلاسيكية , ونظرا لأهمية هذه التكنولوجيا و دورها الكبير في زيادة و تحسين فعالية أنظمة المعلومات في المؤسسة أصبح لزاما عليها أن تتكيف مع المدخلات الجديدة و أصبحت عملية التبنى للتكنولوجيا مسالة حتمية .

### تحديد مصطلحات الدراسة:

#### الاتصال الرقمي /1

#### أ/ الاتصال :

-يشير مفهوم الاتصال إلى عملية نقل المعلومات من اجل التواصل بين أطراف الاتصال .  
و تتم هذه العملية لنقل المعلومات باستخدام الإشارات أو الرموز أو الألوان أو الروائح أو الأصوات أو التفاعلات الكيميائية أو اللغة المنطوقة أو المكتوبة....الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد محفوظ , تكنولوجيا الاتصال -دراسة ميدانية في الإبعاد النظرية و العملية لتكنولوجيا الاتصال -دار المعرفة الجامعية وبيروت , 2005,ص12.

- إن الاتصال نشاط يستهدف تحقيق العمومية و الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات و الأفكار و الآراء أو الاتجاهات من شخص إلى جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد و مفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين.<sup>1</sup>

- **تعريف ريتشاردز** : و يرى ريتشاردز عام 1928 أن الاتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر فتحدث في عقل المتلقي خبرة متشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل و نتجت جزئياً عنها .

- **تعريف كارل هوفلاند** : و يعرف كارل عام 1948 الاتصال بأنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل و تغييره . -**تعريف ميللر** : و يرى عام 1951 أن الاتصال يحدث بوجود معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما و يريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر.<sup>2</sup>

**تعريف إجرائي** : من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات بين جماعة و أخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك و تحقيق هدف واضح.

### ب /الاتصال الرقمي:

يطلق مصطلح الثورة الرقمية على العصر الحالي بعد الاندماج بين تكنولوجيا المعلوماتية و الاتصال , و تعني كلمة رقمي من الناحية التقنية هو أن الحروف و الصور و الأصوات تحول إلى بيانات رقمية يمكن تخزينها و معالجتها , و إرسالها بواسطة أجهزة الحاسوب .<sup>3</sup>

- يقصد بالاتصال الرقمي هو العملية التي يتم خلالها التواصل عن بعد بين طرفين أو أكثر يتبادلون فيها المعلومات , و يتم ترميز و معالجة هذه المعلومات المتداولة عن طريق النظم الرقمية و بعدها يحدث لإرسال و الاستقبال باستخدام أجهزة الاتصال الرقمية.<sup>4</sup>

- **يعرفه كريستي اهو (2005)**: بأنه المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم , و الإنتاج , و التوصيل , و الاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم و حياتهم , حيث أن الاتصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية المشار إليها من قبل .

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة, نظريات الاتصال , دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن , عمان , 2015, ص25.

<sup>2</sup> عاطف عدلي العبد, نهى عاطف العبد, نظريات الإعلام و تطبيقاتها العربية, دار الفكر العربي, القاهرة, 2011, ص11

<sup>3</sup> لمهدي الذهبي أحمد السباعي , محمد معمري , الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي , مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال , جامعة احمد درارية , ادرار , 2019, ص32.

<sup>4</sup> نفس المرجع , ص15.

- العملية الاجتماعية , التي يتم فيها الاتصال من بعد , بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة و استقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها , لتحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

**تعريف إجرائي:** يقصد به التبادل الإلكتروني للمعلومات مع الآخرين باستخدام الأجهزة الرقمية مثل الهواتف و أجهزة الكمبيوتر و الأجهزة المماثلة.

### 2/ أداء العاملين:

#### أ/ الأداء:

**لغة :** عمل أو انجاز أو تنفيذ و الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه , فالأداء هو هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لانجاز عمل معين.<sup>2</sup>

**اصطلاحا :** هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما وهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهود المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد .

- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى أيضا بأنه تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة , وعلى هذا الأساس فان هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

**تعريف إجرائي:** وهو تأدية عمل أو مهمة تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.

#### ب/أداء العاملين:

(هو الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. Haynes - عرفه

- وحسب رينشارد بياتريس: هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف و متطلبات الوظيفة و البيئة و التنظيمية.<sup>4</sup>

**تعريف إجرائي :** من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم أداء العاملين على انه عبارة عن الجهد المبذول من طرف العامل هدفه تغطية انجازاتهم الفعلية في ضوء المهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليهم و التي تشكل طبيعة و ماهية العمل المطلوب .

<sup>1</sup> محمد عبد المجيد, الاتصال و الإعلام على شبكة الانترنت, ط1, عالم الكتب, القاهرة, 2007, ص, ص 24-26.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي, اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية, رسالة ماجستير ف إدارة الأعمال , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين, 2006, ص47.

<sup>3</sup> محمد سعيد أبو سلطان, السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , مصر, 2003, ص 219.

<sup>4</sup> عبد المحسن توفيق محمد, تقييم الأداء , دار النهضة العربية, القاهرة , مصر , 1998, ص03.

### ح/المؤسسة الخدمائية

#### 1/تعريف المؤسسة :

عرفت المؤسسة على أنها تنظيم يملك مجموعة من الوسائل المعنوية و المادية و التي يتم المزج فيما بينها من اجل تحقيق أهداف معينة , و يعرفها (روجرز1976)بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشغلون مع لتحقيق أهداف مشتركة في إطار هيكل للسلطة و نظام لتقييم العمل.<sup>1</sup>

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ,الهدف منه إيجاد قيمة سوفية معينة من خلال جمع عوامل إنتاجية معينة , ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح.<sup>2</sup>

**تعريف إجرائي:**هي إطار يعمل في ظل مجموعة من الأفراد و فرق العمل تملك أهداف محددة و مهام ذات علاقات يشكل الإطار العام لحركة المؤسسة في بيئة الأعمال

**2/تعريف الخدمة :** مصطلح الخدمة صعب التعريف لأنه غالبا ما تسوق بطريقة مرتبطة مع السلع المادية , فهي أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون إن تنتج عن ذلك ملكية شيء ما , فتقديم الخدمة فيكون أو لا مرتبط بمنتج مادي.<sup>3</sup>

**يقول كرنورس :** أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس و قابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمائية.<sup>4</sup>

**تعريف إجرائي:**منتج غير ملموس يتضمن عملا أو فعلا أو أداء أو جهد, ولا ينتج عنها أي ملكية وان إنتاجها أو تقديمها قد تكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

#### 5/تعريف المؤسسات الخدمائية :

- يعرفها دادي عدون على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالي , في إطار قانوني و اجتماعي معين , هدفه جمع عوامل الإنتاج من اجل تبادل السلع , و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين , أو القيام بكليهما معا (إنتاج +تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة , و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و وتبعاً لحجم نشاطه .

- أنها عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المنظمة و المتفاعلة فيما بينها, لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات و رغبات العميل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عز الدين هروم , واقع تسير الأداء المهني للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ,جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2008,ص29.

<sup>2</sup>مصطفى عشوي ,أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر , 1992,ص33.

<sup>3</sup>حداد سهيلة , فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات , مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2005,ص11.

<sup>4</sup> هاني حامد الصمور , تسويق الخدمات , ط2,دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 2004,ص17.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون , اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع , الجزائر , 1998,ص11.

تعريف إجرائي: هي إي نشاط أو منفعة تقدمها جهة تقوم وفق هيكل تنظيمي منظم و هادف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و إن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج نوعي غير ملموس.

---

<sup>1</sup> احمد عيساوي ,إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية ,مجلة الباحث , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة  
2006,العدد04,ص8.



# الإطار النظري



# الفصل الأول: مدخل للاتصال الرقمي

أولاً: ماهية الاتصال

1/عناصر و أنواع الاتصال

2/وظائف الاتصال

3/شروط الاتصال الفعال

4/أهمية الاتصال

5/معوقات الاتصال

ثانياً:الاتصال الرقمي

1/نشأة و ظهور الاتصال الرقمي

2/محددات الاتصال الرقمي

3/خصائص الاتصال الرقمي

4/مستويات الاتصال الرقمي

5/وظائف الاتصال الرقمي

6/معوقات الاتصال الرقمي

أولا : ماهية الاتصال

1/عناصر عملية الاتصال

المرسل: و هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.  
الرسالة: و هي الموضوع أو المحتوى (المعاني و الأفكار ) الذي يريد المرسل إن ينقله إلى المستقبل,  
و يتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو يهما معا.  
الوسيلة: و هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.  
المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يستقبلها من خلال احد كل حواسه (السمع و  
البصر و الشم و الذوق و اللمس )ثم يقوم بتفسير رموزها و يحاول إدراك معانيها.  
التغذية العكسية (الاستجابة ): هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل و استلامه لها و  
تأكده من انه تم فهمها و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون  
الرسالة.<sup>1</sup>

أنواع الاتصال:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات , تقسيم العمل و العلاقات  
الوظيفية داخل المؤسسة .حيث عرف احمد ماهر الاتصالات التنظيمية و الإدارية بأنها : تلك الوسائل  
التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير باقي الأطراف الأخرى .  
و الاتصال نوعان رسمي و غير رسمي:

الاتصال الرسمي: و هو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة و بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة  
و قد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور أو مع أي مؤسسة أخرى.  
وتتقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع :

أ/اتصال نازل

ب/ اتصال أفقي

ج/ اتصال أفقي

أ/الاتصال النازل : يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في  
التسلسل الهرمي .

و تتمثل الاتصالات النازلة في:

\_ مجموعة من الأوامر و القرارات و التعليمات.

\_ مجموعة من الكتب الدورية و التفسيرية .

<sup>1</sup> محمد صاحب السلطان ,مبادئ الاتصال الاسس و المفاهيم , ط1ودار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان  
2004,ص164.

- \_ التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل .
- \_ أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل .
- \_ منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.
- \_ المذكرات الصاعدة الوظيفية و لائحة الأخبار .

### ب/ الاتصال الصاعد :

و يرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يملكون فقد القدرة على استقبال الرسائل و إنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات و الأخبار , كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ و إخبار مسؤوليتهم عن عملهم و موقفهم و كذلك آرائهم حول مختلف المواضيع .  
ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة إلى المستويات الإدارية العليا , حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكل .

و يمكن تلخيص الاتصال بالنقاط التالية :

تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.

تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين

الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى

طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم

### ج / الاتصال الأفقي:

الاتصال الأفقي هو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات و المصالح , أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل , الشيء الذي يؤدي التنس بين مختلف الأقسام الإدارية , و غيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيم , كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم للوصول غالى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل و خاصة المؤسسات التي يسودها التسلط و الذي يؤدي غالى احتكار المعلومات باعتبارها مصدر من مصادر القوة و السلطة , كذلك الاتصال الأفقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم , و يرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإرادة الفعالة و الاتصالات الإنسانية السليمة .

لكن مع مراعاة الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء معلومة لأي شخص وذلك لضبط العملية في المؤسسة و أيضا إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصال الأفقي.

وقد عرف أبو النجا الاتصال الأفقي انه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة و يرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف , وحل مشاكل تبادل المعلومات.<sup>1</sup>

### وظائف الاتصال :

تتعد وظائف الاتصال بالنسبة للفرد و المجتمع و يمكن عرض هذه الوظائف من خلال مايلي :

**1/ نقل التراث الاجتماعي:** يسعى الاتصال إلى نقل التراث الاجتماعي من حيل إلى آخر و المحافظة عليه من خلال نقل المعلومات و القيم و المعايير الاجتماعية عبر الأجيال , و يسهم ذلك في دعم الهوية الشخصية للفرد من خلال دعم القيم الشخصية و أنماط السلوك المقبولة و التوحد و الانتماء إلى الجماعة و المجتمع من ثم يكتسب الفرد رؤية ذاته .

**2/التوجيه :** تقوم عملية الاتصال بأحداث التأثير الايجابي في الفرد و الجماعة من خلال إكساب الفرد اتجاهات ايجابية و تعديل الاتجاهات و الأفكار السلبية , وتشارك مؤسسات المجتمع لتحقيق هذه الوظيفة بداية من الأسرة عندما يقوم الوالدان بتوجيه أبنائهم و إكسابهم اتجاهات و أفكار ايجابية كما يكون للمدرسة دور في تحقيق عملية التوجيه بالإضافة إلى المؤسسات الأخرى كالتقانات ووسائل الإعلام في المجتمع .

**3/المراقبة و الرصد :** و يقصد بها الإحاطة بما يدور في المجتمع و العالم كله من إحداث جارية و التعرف على الإحداث التي يمر بها المجتمع عبر العصور المختلفة و خلال رصد هذه المعلومات و الإحداث تحدث نتائج مهمة وهي :

-ربط المعلومات و الأحداث التي يمر بها المجتمع للوصول إلى اتفاق و تفاهم بشأنها .

-عن طريق رصد المعلومات يمكن التنبؤ بالصعاب و الأخطار التي يمكن أن تهدد المجتمع و العالم مستقبلا , ومن ثم اتخاذ إجراءات بشأن التصدي لها أو التخفيف من آثارها السلبية .

-نقل التراث الثقافي إلى أفراد المجتمع و المحافظة عليها من الضياع.-المعلومات تشمل مناشط الحياة اليومية حيث يستطيع كل فرد بالمجتمع من متابعتها مثل رصد و متابعة أخبار عن أسعار الذهب و البورصة و الأحوال الجوية و غيرها.

**4/التماسك الاجتماعي :** يسعى الاتصال إلى التأكيد على القيم و العادات و المعايير الاجتماعية , و تدعيم الضبط الاجتماعي و تحقيق التنشئة الاجتماعية وذلك من خلال الشرح و التفسير و التعليق على الأفكار و الأحداث و المعلومات .

<sup>1</sup> مازن سليمان الحوش ,الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية ,جامعة العقيد الحاج لخضر ,باتنة ,2006,ص32.

5/ الترفيه : الوسائل الاتصالية التي تهدف إلى التسلية قضاء وقت الفراغ و توفير الراحة للمستقبلين و القضاء على التوتر الاجتماعي , وتتضمن المادة الترفيهية خاصة الموجهة اتجاهات فكرية و اجتماعية مرغوبة تساعد على تثبيت القيم الايجابية و تعديل القيم السلبية .

6/الإعلام: و يقصد به الإمداد بالمعلومات الخاصة بالوقائع و الأحداث التي تتم داخل و خارج المجتمع, و هذا يتم من خلال وسائل الاتصال الجماهيري, و تساعد هذه الوظيفة على اتخاذ القرارات و التعليم و التعلم الذاتي بالإضافة إلى تحقيق الأمن من خلال المعارف و المعلومات.<sup>1</sup>

### شروط الاتصال الفعال :

1/ وجود رغبة و حافز لدى المرسل, وهذا يستدعي أن يكون له هدف واضح.  
2/تحديد صيغة الرسالة, ولا بد أثناء ذلك من توقع رد فعل المستقبل, و الرسالة الناجحة هي التي تجيب على خمسة أسئلة:

أ/ماذا أريد من هذه الرسالة؟.

ب/متى أريد ذلك؟.

ج/أين أريد؟.

د/كيف أريد إن يتحقق؟.

ه/لماذا أريده؟.

3/ انجاز الرسالة فعلا و تنفيذها على ارض الواقع .

4/استقبال المرسل إليه رسالتك .

5/رد فعل المستقبل أو المرسل إليه تجاه رسالتك, وهذا الهدف الذي تسعى لبلوغه و الوصول إليه.

**الصفات الواجب توافرها في الشخص حث يكون الاتصال ناجحا:**

قبل الالتحاق بأي شركة أو مؤسسة لابد إن يكون لديك صفات تؤهلك للالتحاق بها , وكلما تحققت هذه الصفات في نفسك بصورة اكبر كنت انجح في الاتصال مع الآخرين .

**الصفة الأولى: الصدق و الأمانة**

**الصفة الثانية: العدل**

**الصفة الثالثة: الرحمة**

**الصفة الرابعة: التواضع**

**الصفة الخامسة: الحلم و الأناة و الرفق.**

**الصفة السادسة:قبول الآخرين على ما هم عليه الآن.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> نجلاء محمد صالح ,مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسس النظرية و العلمية ,ط1,دار الثقافة للنشر و

التوزيع , عمان , الاردن , 2012,صص 47,49.

<sup>2</sup> محمد صاحب السلطان ,مرجع سبق ذكره ,ص 280.

### أهمية الاتصال:

من وجهة نظر المرسل :

الإعلام: أي نقل المعلومات و الأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين و إعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.

التعليم: أي تدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة , و تطوير إمكانياتهم العملية وفق ماتطلبه ظروفهم الوظيفية .

الترفيه: و ذلك بالترويج عن نفس أفراد المجتمع و تسليمهم.

الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

من وجهة نظر المستقبل :

فهم ما يحيط به من ظواهر و إحداث

تعلم مهارات و خبرات جديدة

الراحة و المتعة و التسلية

الحصول على معلومات جديدة تساعده في اتخاذ القرارات

التصرف بشكل مقبول اجتماعي<sup>1</sup>.

### معوقات الاتصال :

هناك عقبات كثيرة تعيق الاتصال , من المستحسن وعيها لضبط التبادل و التواصل مع الآخرين و هي

تنقسم إلى ثلاثة أقسام :معوقات دلالية :معوقات فردية :معوقات مؤسسية

-تخص الأولى الالتباس في الكلام وتضارب معاني اللفظ وعدم الفهم أو عدم المعرفة و المغايرة

الثقافية من العوامل التي يمكن إن تتشابك لتجعل التبادل بين شخصين أمرا صعبا.مثلا:على رب العمل

الذي يعلم مستخدميه بوجود حضورهم إلى المصنع أو المكتب عند التاسعة تماما أن يجهد ليعرفوا

جميعا ماذا يريد منهم.لذلك أن مستخدما جديدا ربما اعتاد على رب عمل سابق كان يستأهل بربع ساعة

غياب رغم لجوئه إلى مثل هذا الإعلام.قد يظن بسهولة انه إذا حضر إلى المكتب الساعة التاسعة و

الربع يرضي رب عمله الجديد.فيما هو في الواقع الأمر لايرضيه.

-الثانية علاقة بمستوى الفرد وطبيعة الرؤية نفسها وفي قدرته الإدراكية وربما كان هناك انتقائية ما

فنحن ندرك ما نحتاج إلى إدراكه أو ما نتوقع إدراكه.انه حقل إدراكي يتأثر بعوامل مثل العمر.التربية

والثقافة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد.والأطر الحساسية وسوء التأويل وحالة الحضور النفسي التي

قد تؤثر في مجرى الاتصال .مثلا .إذا ما شعر شخص بانفعال عميق يصعب عليه الاستماع إلى الآخر

بصفته محاورا.وقد يضيف إلى رسالته المزيد من الاعوجاج .ويمكن إن تؤدي هذه الوضعية إلى

<sup>1</sup> محمد جمال الفار , المعجم الاعلامي , ط1, داراسامة للنشر و التوزيع , دار المشرق الثقافي , عمان , 2006,ص41.

إحداث توتر أثناء الاتصال .ومن ثم إلى سوء فهم جزئي أو شامل.وغالبا ما يقوم تعدد سبل الاتصال إلى إيهام الرسالة مثلا تتضارب النبيرة والحركة ووصفه القائمة أحيانا مع مضمون الرسالة المحكمة.مما يؤدي إلى اتصال مبهم يترك المحاور في ازدواجية المعني .  
-إما الثالثة فقد تنشأ أحيانا أثناء الاتصالات (تسليم رسالة غير مكتملة ظنا منا أن المرسل إليه على علم بالقضية التي تتناولها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>رجاء مكي طيارة , دراسة نظرية و عملية لتقنيات و ميادين في علم النفس الاجتماعي , ط 1 بيسان للنشر و التوزيع و الاعلام , بيروت , لبنان , 2000, ص,ص 16,17.

المبحث الثاني : الاتصال الرقمي

1/نشأة و ظهور الاتصال الرقمي

في الثمانينيات من القرن السابق توصل العلماء الى إمكانية تقديم الإشارات التماثلية في شكل إشارات رقمية ، و منذ ذلك الحين بدأت هذه التكنولوجيا الرقمية تحل تدريجيا محل المعدات التناظرية التقليدية القديمة ، كما نلمس مدى ما بلغته الاتصالات من سهولة و يسر في عصر الاتصال الإلكتروني و الفضائيات ، و تطورات و إنجازات علمية فتحت المجال أمام قفزات هائلة شكلت نقاط تحول في مسار التقدم الإتصالي منذ النصف الثاني من القرن 20 و بداية الألفية الثالثة مع عام 2001 و تتمثل هذه القفزات في :

**القفزة الأولى :** تمثلت في اختراع الترانزيستور عام 1948 على يد بعض العلماء الأمريكيين : "براتان ،برادين ، شوكلي " ، و حصولهم على جائزة نوبل عام 1956 نظرا لإنجازهم الكبير و أثرهم في تصغير حجم أجهزة الإرسال و الاستقبال في نظم الاتصالات.

**القفزة الثانية :** و ترتبط بالتوصل الى صناعة دوائر متكاملة صغيرة الحجم عالية الكثافة ، بفضل هذه القفزة أمكن تصغير حجم الحاسبات لتصبح حاسبا شخصيا صغيرا يمكن حمله.

**القفزة الثالثة :** و قد تحققت حينما قام العالم الأمريكي " شانون " بنشر بحثه الذي وضع الأساس للاتصالات الرقمية التي تتميز بكفاءتها العالية .

إن مسيرة هذا التطور اتجهت في خط متسارع نحو مرحلة الاتصال الإلكتروني ، و الذي شهد تقدما هائلا و تشعبا كبيرا في مجال الاتصالات حتى أضحت من الصعوبة ملاحقة تطورها و من هذه المجالات نجد :

- مجال الاتصالات بين الحاسبات الالكترونية و شبكات الاتصال.
- مجال الاتصال عبر أقمار الفضاء و السماوات المفتوحة.
- الاتصال عبر الألياف الضوئية و اكتشاف أشعة الليزر ثم الطفرة ( الثورة) الكبرى و هي الاتصالات الشخصية المتنقلة ( اتصالات المحمول )<sup>1</sup>

محددات الاتصال الرقمي :

يقوم الاتصال الرقمي على مجموعة من المحددات و هي :

1. اذا كان الاتصال الانساني في أشكاله التقليدية يوصف بأنه عملية ترتبط عناصرها علاقة ببعضها البعض ، فإن الاتصال الرقمي يزيد على ذلك بأن العلاقات ليست بين عناصر العملية فقط و لكنها بين عناصر النظم الرقمية التي تعمل على استمرار الاتصال و تطوره.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري ,مدخل الى الاتصال المؤسسي ,ط1,دار قرطبة للنشر و التوزيع , الجزائر , 2015,ص,ص

2. يقوم الاتصال عبر الشبكة بوظائف و أدوار اجتماعية تدعم البعد الاجتماعي و المتطلبات الاجتماعية للاتصال الرقمي .
3. ان الاتصال بين الافراد هو اتصال من بعد Distance Communication مهما كان مستوى الاتصال ثنائيا او جمعيا و مهما كانت التقنيات المصاحبة لعملية الاتصال للتقريب بين الاطراف بالكتابة او الصوت او الصورة .
4. ان الاتصال كان يتم من بعد الا ان مستحدثات النظم الرقمية قد وفرت مقومات الاتصال المواجهي مثل : دائرية الاتصال و تبادل الأدوار الاتصالية و تدعيم وظائفها.
5. تعتبر النظم الرقمية و مستحدثاتها ضرورية لتحقيق الاتصال و وظائفه ولا يقوم الاتصال السلبي و اللاسلكي مقامه مادام لا يعتمد على النظم الرقمية .
6. لا تختلف عناصر الاتصال في هذا المفهوم عن العناصر المعروفة للاتصال بأشكاله التقليدية و لكنه يزيد عنها في ضرورة توفر أجهزة الترميز الرقمية في الارسال و الاستقبال .
7. تعتبر القراءة و الكتابة و الثقافة الكمبيوترية من المهارات الضرورية لأطراف عملية الاتصال الرقمي ، نظرا لمتطلبات التعامل مع وحدات الحاسب ثم طبيعة الرسالة الرقمية التي تحتاج الى عمليات و معالجات مكتوبة لتحريها او ارسالها و استقبالها.<sup>1</sup>

### 8. خصائص و مزايا الإتصال الرقمي :

#### 1-التفاعلية ( Interactivity ) :

و هي السمة المميزة التي تسم الاتصال المواجهي ، و هي تعني انتهاء فكرة الاتصال الخطي ، في اتجاه واحد من المرسل الى المستقبل ، بحث يصبح الاتصال باتجاهين يتبادل أطراف العملية الأدوار ، و يكون لكل طرف القدرة و الحرية و التحكم في عملية الاتصال في الوقت و المكان و الزمان الذي يناسبه و هذا يترتب عليه :

- المستقبل و المتلقي أصبح مشاركا في عملية الاتصال و مؤثرا في بناء عناصرها باختياراته المتنوعة و ليس متلقيا سلبيًا .
- لا تتوقف المشاركة على اختيار المحتوى او المضمون النهائي في عملية الاتصال بل امتد الى التأثير في هذا المحتوى عبر الصدى سواء أكان تزامنا ، أي في الوقت لاحق و ذلك ما كان مفقودا في الاتصال التقليدي و أمكن تلاقيه باستخدام الهاتف و إيميل أو الشريط المكتوب أسفل الشاشة .

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص178.

- تعدد المشاركين في عملية الاتصال في إطار متزامن متبادل أدوار الاتصال كما يحصل في مؤتمرات الفيديو ، و بذلك لم يعد المشاهد يوصف و متفاعلا في العملية الاتصالية .

## 2- التنوع :

أدى تطور المستحدثات الرقمية الى ارتفاع القدرة على التخزين و الاتاحة و توظيف أفضل العملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته و دوافعه ، و يتمثل التنوع في الاتصال الرقمي — :

- تنوع أشكال الاتصال عبر الحاسب ( الاتصال ضوئي - بريد الكتروني - المؤتمرات عن بعد - الاتصال بمواقع الالكترونية ز مواقع محطات الـ TV )
- التنوع في المحتوى سواء في وظائف هذا المحتوى او مجالاته ( التنوع في محتوى الاتصال عبر وسائل - التنوع في امتدادات هذا المحتوى و روابطه و تفسيراته من خلال النصوص )

## 3- التكامل :

تتيح عملية الاتصال الرقمي ( عبر شبكات الاتصال ) مختلف نظم الاتصال و أشكاله ، مما يوفر للمستخدم ما يراه مطلوبا من تخزين و طباعة او تسجيل او ارسال ، لان هذا النظام يوفر مختلف أساليب التعرف و الاتاحة و التخزين بأسلوب متكامل .

## 4-الفردية و التجزئة :

يحقق الاتصال الرقمي للمستخدم حرية كبيرة في التجول و الاختيار و الاستخدام و تقييم الاستفادة في عملية الاتصال و هو بذلك يعلي من شأن الفردية .

كما تؤكد الاتصال الرقمية على سرية الاتصال و خصوصيته ، و على تحكم أطراف الاتصال في عملية الاتصال و التحكم الذاتي مع مراعاة حقوق الملكية الفكرية ، و بذلك يتوفر للمستخدم أرفع درجات الفردية و المحافظة على خصوصية في الاتصال .

كما أدى تنوع مجالات المعلومات المتاحة على الشبكات الانترنيت ، الى الوصول الى فئات جماهيرية فرعية من المتلقين ( المهتمين بالرسم - بالرياضة - بالخياطة ) ، و هذا الاتصال يتيح لهذه الفئات معلومات دقيقة لا تستطيع وسائل الاعلام الجماهيرية إيصالها ، و يؤدي في نفس الوقت الى تفتيت جمهور المستخدمين و الى تجزئته ، و هو ( ايضا يقوم بنفس الوقت بتجميعه حسب الاهتمامات و العوامل الاخرى ، كما يحصل في المنتديات أو المدونات Biogs , Forums ) .

## 5- تجاوز الحدود الثقافية :

شبكة الانترنت هي مجموعة شبكات دولية و اقليمية تزداد يوما بعد يوم و يزداد معها عدد المستخدمين لهذه الشبكة نتيجة توفر إمكانية الاتصال و رخص تكلفته ، مما أدى الى تجاوز الحدود الجغرافية و الثقافية و الوصول الى العالمية او الكونية Globalisation و ما حرص الكثير في الدول و

المجتمعات على إنشاء طرق المعلومات السريعة Information Suber Highway ، الا تعبيراً عن إدراكها لأهمية الاتصال الثقافي العالمي ، تدعيماً للوظائف العديدة التي تؤديها هذه الشبكات على المستوى العالمي كالتجارة الالكترونية العالمية .

### 6- تجاوز وحدة الزمان و المكان :

الاتصال الرقمي اتصال عن بعد لا يفترض فيه تواجد أطراف الاتصال في مكان واحد و في نفس الوقت ( التزامن ) ، اللهم الا في عمليات الدردشة ، او المؤتمرات عن بعد و أدى ظهور الكثير من الاجهزة الرقمية Lap tops ، و الهواتف الى تسهيل امكانية الاتصال مهما تباعدت المسافات بين أطراف عملية الاتصال .

نظراً لإمكانية الأجهزة و البرامج الرقمية في الاستقبال ، و الارسال و التخزين ، و التحميل على الاجهزة ، و الاسطوانات ، و اعادة استقبالها مرة اخرى في الوقت المناسب ، و قد ارتبط هذا اللاتزامن ، بأشكال اتصال اخرى مثل ، البريد الالكتروني E-Mail ، أو التعرض للمواقع الاعلامية كالصحف و محطات التلفزيون .

و قد راعت وسائل الاعلام هذه النقطة فقامت بتحميل موادها الاعلامية على الخوادم المرتبطة بالمواقع ، نظراً لإمكانية الأجهزة و البرامج الرقمية في الاستقبال و التخزين او التحميل على الاجهزة تو الاسطوانات و اعادة استقبالها مرة اخرى في الوقت المناسب بالموقع الخاص بها ، ليقوم المستخدم في الوقت المناسب لها بالاطلاع عليها .

### 7- الاستغراق في عملية الاتصال :

شجع انخفاض تكلفة الاتصال الرقمي على عملية الاتصال الرقمي ، و الاستغراق في البرامج المتاحة بغية التعليم و ذلك لأوقات طويلة في إطار فردي ، كما ساعد انتشار الوسائل الفائقة و النصوص الفائقة على الابحار او التجول و بالتالي الاستغراق اكثر بين المعلومات و الافكار .

كل هذا أدى الى طول الوقت المتاح لاستخدام مقارنة بالوقت المخصص للوسائل الاخرى، و قد لوحظ ان الاستغراق قد يزيد من المعزلة الاجتماعية للفرد ، كما يرتب أثارها غير صحية اثناء عملية الجلوس مطولاً امام الجهاز ( آلام الظهر - التأثير على النظر ) ، لذلك يجب أخذ الاحتياطات الصحية اللازمة و تخفيف التعرض الكثيف ( الادمان )<sup>1</sup>

### 3- مستويات الاتصال الرقمي

ساعدت تكنولوجيا النظم الرقمية على تطوير مستويات و اشكال الاتصال القائمة و توفير اشكال حديثة منه بحيث تؤدي في النهاية الى تعظيم قدر الاستفادة من توظيف هذه التكنولوجيا في مجال الاتصال و

<sup>1</sup> رضوان مفلح علي و اخرون ،مدخل الى وسائل الاعلام و الالكترونى و الفضائي ،ط1،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016،ص،ص85،88.

المعلومات و على العموم هناك ثلاث منظومات تواصلية داخل شبكة الانترنت ، الاولى هي المنظومة الفردية - الجمعية ( المدونات البريد الالكتروني ، مواقع الويكي ، الدردشة )  
اما الثانية فهي المنظومة المؤسساتية ( مواقع و بوابات المؤسسات الاقتصادية و الجمعيات الحكومية) و الثالثة هي المنومة الاعلامية ( المواقع الاعلامية و الاخبارية ) و يمثل المضمون مقياسا رئيسيا يمكن اعتماده لتشخيص منظومة ما ، و تبعا لهذه المنظومات الثلاث و في فلکها تعدد مستويات الاتصال الرقمي و التي حددها محمد عبد الحميد كما يلي :

1. **الاتصال بالحاسب و برامجه :** و في هذه الحالة يكون جهاز الحاسب بما فيه برامج تمثل قاعدة بيانات طرفا في عملية الاتصال ما دامت هذه البرامج هي الرسائل المستهدفة التي تتسم بتفاعلية و توفر للمتلقي المعلومات التي يريدتها في الوقت و المكان الذي يحدده اذ يتفاعل مع هذه البرامج وفق أسلوب تصميمها و الهدف من هذا التصميم سواء كان لأغراض التعليم او البحث في قواعد البيانات .

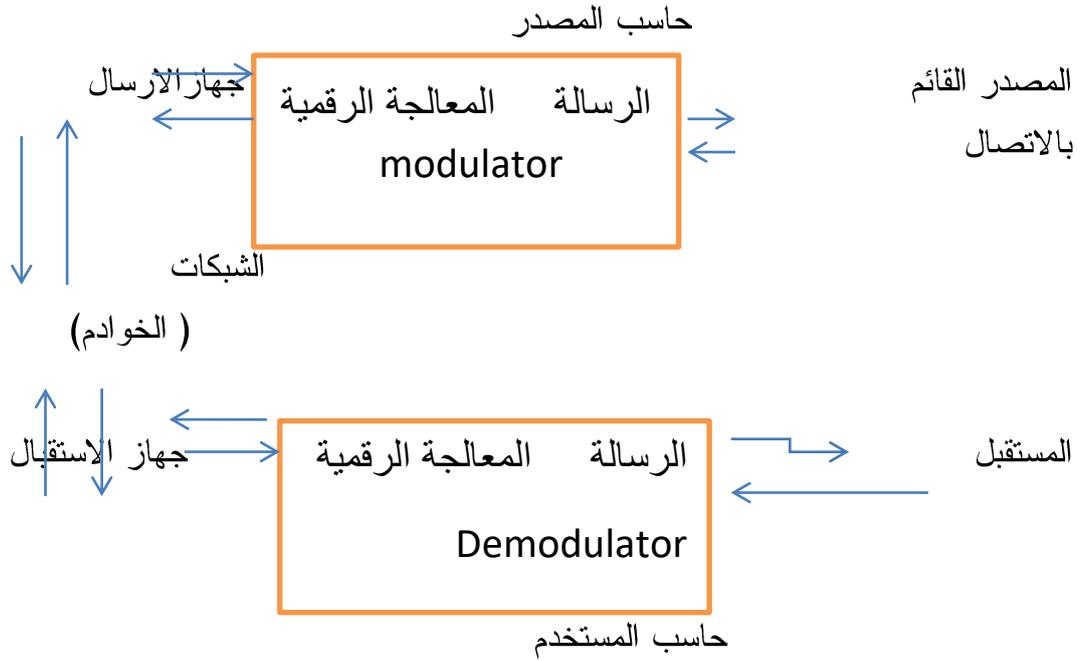
2. **الاتصال بقواعد البيانات :** اما في هذه الحالة تعتبر الحواسيب اجهزة طرفية لقواعد البيانات التي يتم تخزينها على حاسب رئيسي يتصل بالعديد من الحواسيب تكون فيما بينها شبكة محلية داخل مؤسسة او منظومة ما.

و تتيح هذه الشبكات لكل مسؤول او مستخدم الدخول الى قواعد البيانات و الاستفادة منها من خلال الاتصال الكابلي او تكنولوجيا الاذاعية بين الحواسيب و الحاسب الرئيسي او بين الحواسيب و بعضها في تنظيمات معينة للاتصال او باستخدام شبكات الانترنت داخل التنظيم المؤسسي .

3. **الاتصال مباشر من خلال الشبكات :** يقترب هذا الاتصال من شكل الاتصال المواجهي و ان كان يتم من بعد حيث يعتمد على الشبكات في الاتصال بالآخرين سواء كان اتصالا شخصيا او بالمجموعات الصغيرة لذلك يعتبر كارت الترميز ( المودام ) من اجهزة التليفون ضرورة لتحويل الاشارات الصوتية او المصور او الرسائل المكتوبة الى رسائل رقمية

و في هذه الحالة يمكن الاتصال من خلال الحوار المباشر الذي يتم في شكل الحوار المكتوب بتبادل الرسائل على الشاشة او الصوت و يمكن ان يكون الاتصال بفرد واحد او افراد اخرين في شكل مجموعات و لا تقف الرسائل المتبادلة في هذه الحالة عند حدود الرموز المكتوبة و لكن تتبادل الرسائل و الرسوم بأنواعها خلال هذا الحوار .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حموش مديحة ، الاتصال الرقمي و تأثيره على الاداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار في علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -2019، صص 25,26.



**مخطط 01 :** يوضح عناصر الاتصال الرقمي من خلال الشبكات

4/ الاتصال بمواقع الوسائل الاعلامية : نظرا للتزايد الضخم في عدد مستخدمي الشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ) و الشبكات العاملة عليها ، و الاحتمالات المرسومة بانصراف مستخدميها عن التعريض الى وسائل الاعلام و استبدال الانترنت بها ، وقد سعت وسائل الاعلام الى استئجار مواقع sites دائمة لها على الشبكة لجذب مزيد من الجمهور المتلقي الى الموارد الاعلامية . و ساعد على تشجيع ذلك خدمة النص الفائق hyper text التي بدأتها الشبكة العنكبوتية و اتاحت بذلك التجول المتعاقب و المرتبط بالنصوص ذات العلاقة ببعضها ، بالإضافة الى ما تتميز به من مزايا ترتبط بتكنولوجيا الاتصال الرقمي و اهمها التفاعلية . و مما نلمسه من خلال السنوات القليلة السابقة من تطور ملحوظ في مجال تكنولوجيا الاتصال الرقمي ، نجد بأنه قد أتاح لنا العديد من التجهيزات و الوسائل البديلة /

تعبير عن الرأي و وجهات النظر المختلفة بين مختلف الافراد حتى و لو كانت تتعارض مع ما يعتقد أنه رأي الغالبية <sup>1</sup>.

#### 5- وظائف الاتصال الرقمي :

1. تجاوز قيود العزلة التي تفرضها مختلف الاتصالات و توسيع علاقة الفرد مع الاخرين من خلال الاتصال و لمسافات بعيدة عن طريق شبكة الانترنت

<sup>1</sup> رضوان مفلح علي و اخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص84.

2. ينشئ الاتصال الرقمي ما يسمى بالمجتمعات الافتراضية التي يجتمع أفرادها حول أهداف أخرى قد تكون غائبة في المجتمعات الحقيقية لهؤلاء الأفراد مثل : مناهضة العنصرية و الدعوة الى الديمقراطية .
3. تقديم معلومات جمة و خدمات اعلامية من خلال كتابة تقارير اجبارية حول مختلف الاحداث و الوقائع التي تحدث في بقاع كثيرة من العالم حيث لم تصبح الحقائق ملكا للسلطة او وسائل الاعلام المحلية و حتى العالمية منها .
4. استخدامه في التعليم و نشر الاستراتيجيات الخاصة بتوظيف الحاسب و برامج التعليم .
5. تقديم وظائف كبيرة للمعلنين من خلال التسويق و الاعلان عن منتجاتهم ليسهل للجمهور المتلقي اتخاذ القرارات الشرائية .
6. تحقيق وظيفة التسلية و الترفيه التي اصبحت تجنب مستويات عمرية مختلفة مع انتشار برنامج المسابقات و الالعاب بانتشار شبكة الانترنت <sup>1</sup>.

#### 6- معوقات الاتصال الرقمي :

في هذا الجزء يتحدث الكاتب عبد الباسط محمد عبد الوهاب في كتابه " استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الازاعي و التلفزيوني " عن اهم المعوقات و المشكلات التي واجهت القائم بالاتصال و مازالت تواجهه أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال و واجهت الجهات المختصة في توطين تكنولوجيا الاتصال في الوسائل الاعلامية و من هذه المعوقات نجد :

#### 1. معوقات مالية: تتمثل في :

\_ عدم توفر الموارد المالية الكافية لتمويل اي مشروع تقضي الحاجة لدخاله كتحسين الانتاج سواء أكان ذلك بتزويد اي محطة سمعية او مرئية بأجهزة رقمية ، مواكبة للتطور الذي اجتاحت العالم ، لمزيد من الانتاج و السرعة و الدقة و الوضوح

\_ عدم تزويد المحطات السمعية و المرئية بأجهزة كمبيوتر كافية ، نظرا للميزانية الكبيرة التي تحتاجها.

\_ عدم توفر المادة الخام اللازمة لتطوير وسائل الاعلام او الموارد الاقتصادية المطلوبة للحصول على هذه المواد مثل : الوسائط الاعلامية من ديسكات و اسطوانات رقمية ممغنطة و اشربة مختلفة ، و طابعات و احبار و ورق و معدات انتاج من استوديوهات بكافة مستلزماتها ، او اجهزة مونتاج من فيديو هات و كاميرات محمولة فالإمكانيات المالية هي التي تسمح بتوفير الكم و الكيف و النوعية ، و قلتها تؤثر على جودة المضمون .

<sup>1</sup> رضوان بلخيري ,مرجع سبق ذكره ,ص184.

2. معوقات فنية :

كالتزام و التشويش على موجات البث المخصصة للدولة من قبل بعض الدول المجاورة سواء في حالة السلم او حينما تعتري العلاقات السياسية بعض النزاعات .

\_عدم الاهتمام بالصيانة للمعدات و الاجهزة ، من خلال حمايتها من الاتربة و الرطوبة و توفير اجهزة تكييف لبعضها للحفاظ على درجة حرارتها .

\_عشوائية التخطيط و التنفيذ و ذلك عندما يتم احداث تغييرات كسواء اجهزة حديثة و استبدالها مكان القديمة ، فمثلا في صنعاء عام 1975 ركبت كل الاجهزة لتعمل على الاسود و الابيض رغم انه حينها قد شاع نظام الألوان و انتشر و بعد 4 سنوات 1979 تم تبديل الاجهزة الغير الملونة بأجهزة ملونة دون مراعاة ما تكلفته الدولة من مبالغ ضخمة في شراءها ، و بدلا من الاستفادة منها رميت في المخازن .

3. معوقات ادارية : اهمها

\_عدم صرف المستحقات و المكافآت اول بأول ، مما يعطي حافزا لإجادة و الانتاج و يدخل ذلك في التحيز و المحاذاة للبعض دون الآخرين ، مما يغرس في القلوب الغيرة و الاحباط و الحقد ، فينعكس ذلك على العمل نفسه فيجعل العاملين غير متفانين في العمل ولا يباليون بشكل المنتج ، المهم انهم يعملون و لكن الجودة لم يعد لها وجود .

\_عدم التقدير من المدراء لموظفيهم ، و عدم تجسيد مبدأ الثواب و العقاب.

\_عدم وجود المساواة في التكاليف ببعض الاعمال التي لها عائد مادي او مطوي فهناك تلك الاعمال لمن هم اكثر قربا من اصحاب القرار .

\_عدم تزويد المعدين و المخرجين بأجهزة كمبيوتر مجانية لكي يتمكن من الاشتراك في المحطات الاذاعية و التلفزيونية الاخرى من اجل متابعة الجديد و تسجيل ما يحتاجونه لبرامجهم

4. معوقات بشرية :

\_نقص او انعدام العنصر البشري الضروري لإنتاج البرامج من : ممثلين ، مخرجين تقنيين ، محررين ، مصورين ، مذيعين ..

\_افتقار الكوادر للتدريب المتزامن و المستمر على ما يستجد من معدات و تقنيات حديثة .

\_نقص الدورات التدريبية الخاصة بالعاملين في مجال تخصصهم و احتلال بعضهم لمناصب في غير تخصصهم.

\_انعدام مراكز التدريب و التأهيل للكوادر ، نظرا لضخامة تكلفة تأسيسها و تجهيزها بالمعدات اللازمة

كما يمكن تلخيص عوائق الاتصال الرقمي في عدة نقاط :

\_كلفة العتاد ( الآليات ، المساح الضوئي Scanner ، البرامج المتطورة Les logiciels ، الحواسيب (... les micros ordinateurs

\_عدم وجود كفاءة لدى التقنيين في استخدام الآليات الحديثة ، لذلك يجب الارتكاز على يد عاملة مؤهلة ، بمعنى تكوين تقني سامي ثلاث سنوات بعد البكالوريا .  
\_تضييع المعلومات نظرا لعدم وجود خبرة في ارشفتها.

\_عدم وجود مراجع تحتوي على مفاهيم و مصطلحات خاصة بهذا المجال ، يتم تدريسها في الجامعات و المعاهد لترسيخها و فهمها لدى الطلبة في المستقبل .  
\_عدم وجود مراكز تدريبية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ,ص,ص 192,189.

## الفصل الثاني :

### مدخل لأداء العاملين في المؤسسة الخدمائية

#### أولاً: أداء العاملين و محدداته

- 1/- أنواع وعناصر أداء العاملين
- 2/ محددات و أهمية أداء العاملين
- 3/تعريف تقييم أداء العاملين و خصائصه
- 4/خطوات تقييم أداء العاملين و طرقه
- 5/أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
- 6/ خطوات تحسين أداء العاملين

#### ثانياً : المؤسسات الخدمائية

- 1/مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
- 2/خصائص المؤسسة الخدمائية
- 3/تصنيفات المؤسسة الخدمائية
- 4/أهمية المؤسسة الخدمائية
- 5/الهيكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية
- 6/ الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الخدمائية

## 1- أنواع و عناصر أداء العاملين

### أنواع الأداء :

يصنف الاداء الى ثلاثة انواع كالآتي :

1. أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع و الخدمات ، و البيع ،وجود المخزون ، و كل اداء يسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ، فمثلا في الوظائف الادارية يمكن ان يشمل هذا الاداء او السلوك الى الحاجة الى احداث تحويل الافراد من حالة النزاع بواسطة الصراع الى جو تنافسي ، كذلك ايضا يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام
2. الأداء الظرفي : يشير الأداء الظرفي الى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، و هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة ، و المناخ التنظيمي ، و الاداء هنا ليس دورا اضافيا في طبيعته ، و انما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ، و يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات ، فمثلا ممكن ان يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل ، او نحو المنظمة ككل من خلال الحرص ، و استمرارية الحماس ، و بذل مجهود اضافي في العمل ، او التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة ، و كذلك اتباع اللوائح التنظيمية ، و الاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .
3. الأداء المعاكس او المجابهة : يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين ، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل او الغياب ، و قد يشمل سلوكيات مثل : الانحراف ، و العدوان ، و سوء الاستخدام ، و العنف ، و روح الانتقام ، و المهاجمة .

### عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتي:

1. المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : و تشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية ، و المهنية ، و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة لها .
2. نوعية العمل : تتمثل في مدة ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة ، و قدرة على التنظيم ، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .
3. كمية العمل المنجز : يشير الى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف لنجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار هذا الانجاز .

4. المثابرة : وتشمل الجدية في العمل ، و التفاني في العمل ، و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.<sup>1</sup>

## 2- محددات و أهمية أداء العاملين محددات الأداء

ان الهدف لأي منظمة هو زيادة انتاجها و تطورها ، و هذا لا يتحقق الا بالأداء الافضل و الامثل للمستخدمين فهناك من يرى ان الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الافراد التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور و المهام . فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

### اولا: الجهد :

وهو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله ، و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددًا ، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتير المستخدم كي يؤدي العمل ، اي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل ، و هذه القوة تعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الاداء .

### ثانيا: القدرات :

و هي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها و صقلها و هي ايضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطورها و تكون عن طريق التعلم و التدريب اما القدرات الفطرية في قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة البدنية و القدرات الحركية و حدة البصر و السمع .

### ثالثا: الإدراك :

هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل او تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب الانطباعات و المعايير.<sup>2</sup>

### رابعا : الوظيفية :

ان كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة ، و ما ينتظر من الموظف من اضافات في هذه الوظيفة تبعا للقدرات و امكانياته العلمية و الجسمية ، بالإضافة الى ما تؤثر في الوظيفة من ادوات و معدات و طرق و اساليب تستخدمها في عملياتها الانتاجية .

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلابية ، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ،مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الامال ، جامعة الشرق الاوسط ،2013،ص.ص 26-24.

<sup>2</sup> حمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1979 ، ص 66.

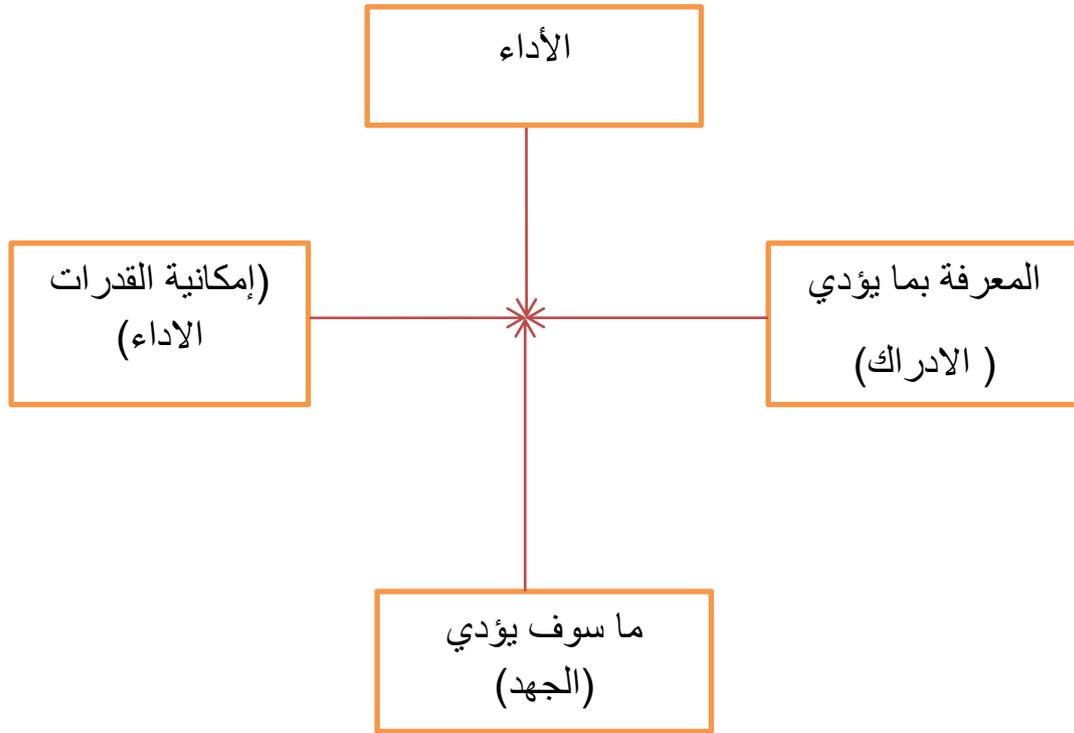
خامسا: البنية التنظيمية :

و هي كل ما يؤثر في المنظمة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية الانتاجية في المنظمة من آلات و طرق تنظيم الاداري من طرق القيادة و نظم التحفيز و الردع و ايضا نظم الاتصال الداخلي .

سادسا: المحيط الخارجي :

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على اداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى ، و ايضا مكانة المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات ، كل هذه العناصر تؤثر على اداء العامل .

الشكل 2: يوضح محددات اداء العاملين<sup>1</sup>:



أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتبار الناتج و التقدم باعتباره الناتج و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي بها الفرد او المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها ، فالمنظمة تكون اكثر استقلالا و اطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا ، و من ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة و قيادتها بمستوى الاداء يفرق عادة اهتمام العاملين بها ، و من ثم فان الاداء في

<sup>1</sup>احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة : الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي ، دار الجامعية ، مصر ، 1986

اي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة و في اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضا ، كما ترجع ايضا اهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في : مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة لذلك فان قدرة المنظمة الانتقال من مرحلة النمو الى مرحلة اخرى اكثر تقدما انما يعتمد على مستوى الاداء بها<sup>1</sup>

### 3- تعريف تقييم الاداء و خصائصه

#### مفهوم تقييم اداء العاملين

قبل التطرق الى مفهوم اداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات التالية :

#### اولا: التقييم :

و يعرف على انه :تقدير قيمة الشيء او كميته بالنسبة الى المعايير المحددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير او مغل بها ، ناجحا او فشلا و ذلك بتحليل للمعلومات المباشرة عنه ، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها ان تؤثر على العمل<sup>2</sup>.

و هناك عدة تعاريف لتقييم اداء العاملين نذكر منها :

**التعريف الاول :** انه نظام رسمي لقياس و تقييم تأثير خصائص الفرد الارائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المؤسسة و المجتمع<sup>3</sup>

**التعريف الثاني :** " هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستفادة الى عناصر و معدات تتم على اساسها مقارنة مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم " .

**التعريف الثالث :** " تقييم الاداء هو دراسة تحليل اداء العاملين لعملم او ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، و ايضا للحكم على امكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر او ترفيته لوظيفة اخرى " .

**التعريف الرابع :** " قياس انتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة ، و بيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الادارية التي يعمل بها " .

من التعاريف السابقة يمكن القول :

<sup>1</sup>/فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع ، 2008، ص148.

<sup>2</sup>فايز الزغبي ، الرقابة في المنشآت الاعمال ، دار الحلال ، عمان ، الادارية الاردن ، 1991 ، ص191.

<sup>3</sup>عبد الناصر موسى ، النظام المقترح لتقييم اداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2004 - 2005 ، ص 14 .

تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة ، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية ، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الاولى و مواجهة الثانية ، و هذا من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الان و في المستقبل ، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها و انما هي وسيلة للوصول الى عدة غايات منها اعادة النظر بسياسات الاجور و الترقية ، و التدريب ، و اهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية و هي تعتبر اهم اهداف ادارة الموارد البشرية من عملية التقييم<sup>1</sup>.

### خصائص تقييم الأداء

- ان يكون التقييم دوريا مستمر و متواصلا ، و يتم المقارنة بين نتائجه السابقة و الحالية و توضع نتائجه بين ايدي العاملين و تتاح لهم فرصة الحوار و النقاش مع رؤسائهم .
- ان يخضع لتقييم جميع العاملين و على كافة المستويات دون استثناء .
- ان يشعر العاملون بأهمية التقييم .
- ان تتضح المبادئ و الآليات التي تحكم عملية التقييم و يتم اصدارها بقرار او بنظام من اعلى سلطة مختصة بالمؤسسة ، كما يفضل تعدد النماذج و الاساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات و المهن .
- ان يشمل التقييم كافة الجوانب و المتعلقة بالموظف و الوظيفة و المؤسسة بحيث يتم توضع اوزان كمية لها تبعا لدرجتها و اهميتها و من اهم تلك الجوانب و المتغيرات ما يلي :
- ❖ الصفات و الخصائص الشخصية و مدى توفر قيم الامانة و الصدق و الاخلاص و الانتماء و الولاء للمؤسسة و للمصلحة العامة في التصرف في السلوك .
- ❖ احترام الوقت و الالتزام بالمواعيد و الخطط و مراعاة المكان و الزمان المتفق عليهما .
- ❖ القدرات و المواهب و مدى تطويرها و تنميتها و توظيفها في اتخاذ القرارات و معالجة المشاكل ، و في الابتكارات و التجدد.
- ❖ العلاقات الانسانية و هي التي تنظم علاقة الموظف برؤسائه و مرؤوسيه و اوقات العمل الاضافية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى ، النظام المقترح لتقييم أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2004 - 2005 ، ص 14 .

<sup>2</sup>فاضل سمية ، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار في علم اجتماع تنمية و تسيير الموترد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي - البواقي - ، 2016، ص48.

#### 4- خطوات تقييم أداء الوظيفي و طرقه

اولا : خطوات تقييم الاداء الوظيفي : و تتمثل في :

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

1. تحديد المقاييس : و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه ان اي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الاداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة .

2. اختيار طريقة التقييم : هناك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم و هذه الطرق منها ما هو حديث ، و منها ما هو تقليدي .

3. تحديد دورية التقييم : يقصد بها تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على اساس ان هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل .

4. تحديد المقيم : و هو الشخص المسؤول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن اداء الفرد و سلوكه المراد او الخاضع للتقييم<sup>1</sup> .

5. تدريب القيم : ان نجاح اي عملية لتقييم الاداء يتوقف الى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد و اسس هذه العملية و تطبيقها ، لذلك اصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة و تخطيطها ، لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها ، و تزويدهم بالمعلومات و الاشارات الواجب اتباعها لتحقيق اهداف التقييم ، اذ لا يوجد شيء يسيء الى سلامة التقييم اكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح لذلك اصبح موضوع تدريب المقيمين امرا مهما .

6. علانية نتائج التقييم : من خلال هذه الفترة يتقرر اذا كانت نتائج التقييم سيتم اعلانها لجميع العاملين ام لفئة معينة ام تبقى سرية .

7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : و هذا ما يجعل المقيمين اكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم بالاضافة انه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم .

8. تصميم استمارة التقييم : و هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين ، و تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد المقيم و الادارة التي يعمل بها و مقاييس التقييم ، و مقترحات المقيمين من اجل تطوير الاداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، و عند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح البساطة ، سهولة الاستخدام .

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

1. دراسة مقاييس او معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل ممتاز .

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة و آخرون ، ادارة القوى البشرية ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2008 ، ص 280-282 .

2. ملاحظة أداء العاملين و انجازهم و قياس ذلك .
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية ، و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء بنتائج التقييم .
4. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة ( ترقية و مكافأة...) <sup>1</sup>.

#### ثانيا : طرق تقييم الاداء الوظيفي

هناك عدة طرق للتقييم الا انه مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة فيما يلي أهم هذه الطرق :

أ- الطرق التقليدية : و يشكل الحكم او التقدير الشخصي للرؤساء اساس الطرق التقليدية و هي :

1. أدوات المقارنة بين العاملين : مقارنة أداء الموظف مع غيره و لها 03 اشكال هي :
  - ❖ طريقة الترتيب : يكون الرئيس فكرة عامة عن افراده : و بالتالي يمكنه ان يقوم بترتيبهم تصاعديا ، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الافراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم كما تمتاز بالسهولة و البساطة ، لكنها تفتقد للموضوعية و لا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي ، كما انها صعبة عند وجود عدد كبير من الاشخاص <sup>2</sup>.
  - ❖ طريقة المقارنة الثنائية : و تكون بمقارنة كل موظف بزملائه و الترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين <sup>3</sup>.
  - ❖ طريقة التوزيع الاجباري : تستند هذه الطريقة الى ظاهرة التوزيع الطبيعي ، و مذلول هذه الظاهرة هو ان توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي ، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة او الضعيفة ، ان كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة اسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة ، و يطلب من المقيم توزيع العاملين الى مجموعات و ذلك بعد مقارنة ادائهم بعضهم ببعض و على النحو التالي :
    - ✓ المجموعة الاولى : مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10% من العاملين
    - ✓ المجموعة الثانية: مجموعة اقل من المتوسط = 20% من العاملين
    - ✓ المجموعة الثالثة :مجموعة المتوسطين = 40% من العاملين
    - ✓ المجموعة الرابعة :مجموعة الاعلى من المتوسط = 20% من العاملين
    - ✓ المجموعة الخامسة : مجموعة الممتازين = 10% من العاملين

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2005، ص 280.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2005 ، ص 280.

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم درة و اخرون ، ، المرجع السابق ، ص 276 .

2. طريقة التمثيل البياني : يتم بموجبها حصر الصفات او الخصائص او الواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء و التي يجب ان تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد ، و يطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة و التي تقسم الى اقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة<sup>1</sup> .

ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم الاداء الوظيفي : و تستند هذه الطرق الى مبدأ عام مفاده ( انجاز الرجل النموذجي ) و في نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى اداء العامل بمعزل عن الاخرين ، او تقارنه بمعدل اداء مثالية و من اهم هذه الطرق :

❖ طريقة الاحداث الحرجة : و تعتمد على قيام القيم بتسجيل الاحداث الجوهرية التي قام بها العامل ، فيتم تسجيل متى ، و اين ، و لماذا حدث هذا التصرف ؟ و يكون القرار هنا على التصرف و السلوك الذي اظهره العامل اتجاه الحدث ، تجدر الاشارة ان الاحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة الى حقيقة مؤكدة و هي تعتبر اعمالا فعلية يقوم بها الفرد سواء كانت ذات مردود ايجابي او سلبي ، و ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف ، اثناء العمل و بعد ذلك تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الاداء بناء على ذلك<sup>2</sup>.

❖ الادارة بالأهداف : تعتبر الادارة بالأهداف فلسفة ادارية تهدف الى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الاهداف التي تقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة و التي تتضمن ما يلي :

- ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة ادارية لمناقشة الاهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الاطار العام لأهداف المنظمة .
- ✓ يشرف الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها و يجب ان تكون هذه الاهداف واقعية و يسهل قياسها<sup>3</sup> .
- ✓ يجمع الرؤساء و المرؤوسين مرة اخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الاهداف الموضوعية و تقييمهم لها .
- ✓ اذا تبين من خلال عملية التقييم ان هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة و اخرون ، المرجع السابق ص 288-289.

<sup>2</sup> محمد الصيفي ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2007، ص 152 .

<sup>3</sup> كامل بربرن ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، الطبعة 02 ، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2000، ص 134.

❖ طريقة الاختيار الاجباري : هنا يتم اعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على اربع عبارات اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة ، و تتولى ادارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة او الجملة التي تعتبر اكثر اهمية في كل ثنائية ، و هذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة و ذلك بوضع العلامة المناسبة امام العبارة التي يجد انها مناسبة و يتم تسليمها الى ادارة الموارد البشرية ، و التي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوس و العكس صحيح.<sup>1</sup>

### 5- أهمية و اهداف تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من اهم الانشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية ، فهو يرتكز على معرفة و تحليل الفروقات بينما هو مخطط و ما هو محقق و هو وسيلة اساسية للحكم على دقة السياسات و البرامج التي تنتهجها المؤسسة و هو يعتبر من اهم اهداف هذا النظام.

يمكن تبيان اهمية تقييم العنصر البشري من الاهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الاداء و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولاً: أهمية

تتمثل اهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي :<sup>2</sup>

➤ يكشف عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته .

➤ اجراء تعديلات في الرواتب و الاجور ، اذ ان تقييم الاداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة رواتب و اجور العاملين او انقاصها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .

➤ اعتباره مقياس او معيار مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات اخرى في مجال الافراد ، و التحكم على مدى فعالية تدريب في المؤسسة

يعتبر تقييم الاداء حافز للتطوير الشخصي و مقياساً له بالإضافة الى تمكن المؤسسة من:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كامل بربر ، المرجع السابق ، ص 230-231.

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2007 ، ص 87.

<sup>3</sup>مؤيد سيد العالم ، عادل حرشوش صالح ، ادارة الموارد البشرية ، جدار الكتاب العالمي ، الاردن ، 2009 ، ص

- التأكد ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و ان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هام في تأييد موقفها فيما تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته او انتهاء خدماته .
- ان تحدد الادارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة امام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم الى مناصب عليا .
- ان من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم ان يظهر ايضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة و انظمتها .

#### ثانيا : اهداف

هناك عدة اهداف لعملية تقييم الاداء و هذا نظرا لأهميتها في سياسات ادارة الموارد البشرية و من بين هذه الاهداف ما يلي :<sup>1</sup>

اولا : مستوى المؤسسة .

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على اساس و معايير موضوعية ، و الامر يستلزم من الاحتفاظ ببيانات منظمة على اداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة .
- رفع مستوى اداء المستخدمين و استثمار قدراتهم مما يساعد على التقدم و التطور .
- ضمان عدالة المعاملة و ذلك باستخدام اسلوبا موضوعيا لتقييم الاداء و بذلك يكون جزاء العامل مما يستحقه من ترقية او مكافأة على اساس الجهد و كفاءة العامل في عمله .
- ايجاد مناخ ملائم و تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة .
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات اداء موضوعية و معايير دقيقة .
- يساعد على احترام نظام العمل و قواعده .

#### ثانيا : على مستوى المدبرين :

- تقييم الاداء يجعل الادارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم التوجيهية من خلال نتائج تقييم الاداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها فمن خلالها تقوم الادارة العليا بتقديم توجيهات و دورات تكوينية للرؤساء من اجل التوجيه الامثل لهم و لهذا

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد ( مدخل كمي ) ، دار عدلاوي للنشر ، عمان ، الاردن ، 1998 ، ص 240.

بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و تكوينهم على تقييم الاداء الامثل و الموضوعي<sup>1</sup>.

- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين و التقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم .
- تنمية قدرات المدير او المشرف في مجالات الاشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين .
- التعرف على كيفية اداء العاملين علمي و موضوعي .

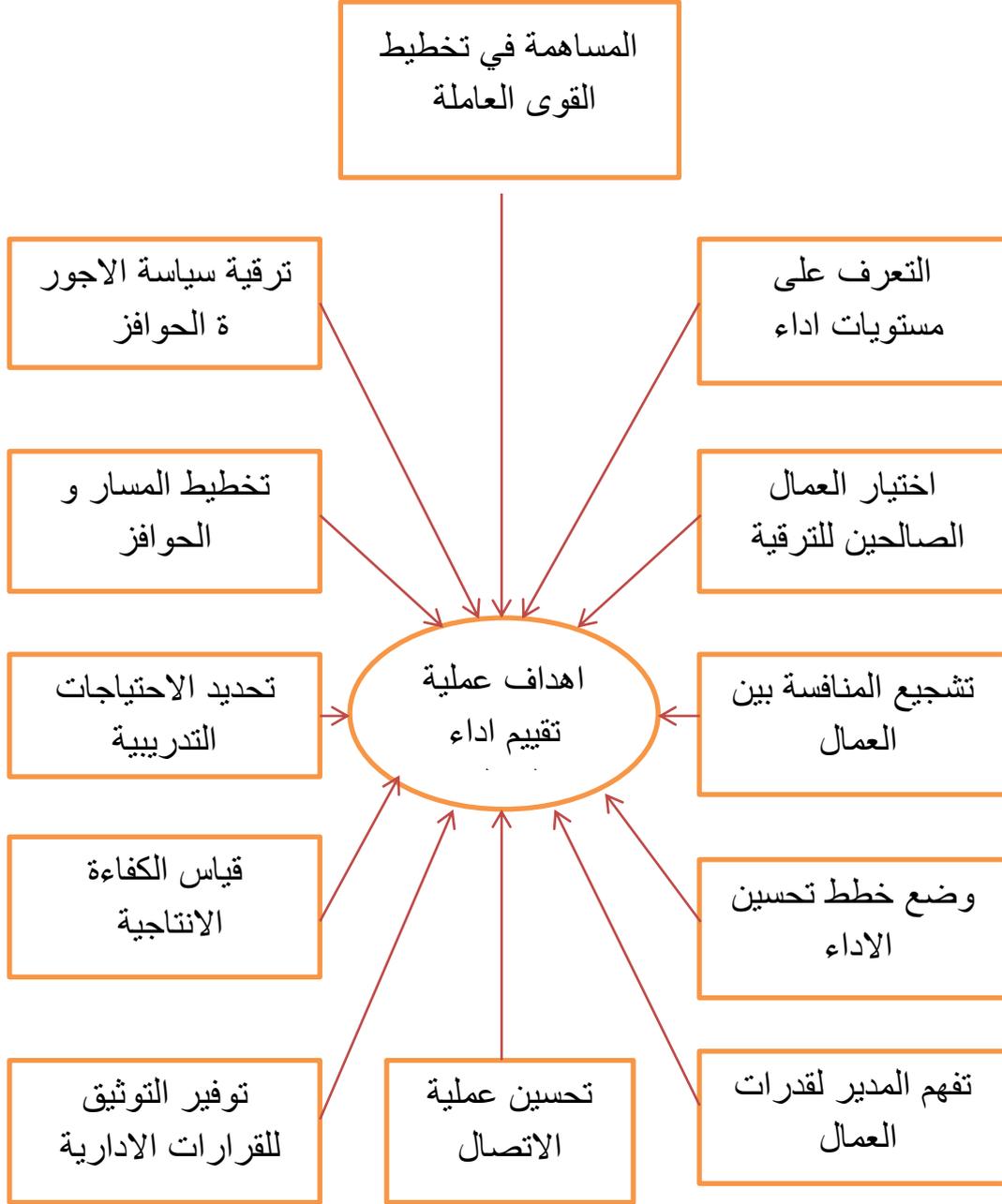
#### ثالثا : على مستوى المستخدمين

من ابرز الاهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي :

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم ان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزو بالمكافآت و يجتنبوا العقوبات .
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين و تجديد بيئتهم الوظيفية .
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة ادائه بإيجابيات و سلبيات فيتوقع ان يتولد دافع الرغبة لتطوير ادائه و تحسينه .

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامع للتوزيع و النشر ، مصر، 2002، ص 369.

الشكل 3: يمثل اهداف تقييم اداء العاملين<sup>1</sup>



<sup>1</sup> رابح يخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2007، ص 38.

## 6- خطوات تحسين الاداء

1. الخطوة الاولى : تحليل الاداء و يرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل .
  - 1.1. الوضع المرغوب : و يصف امكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية و اهداف المؤسسة .
  - 1.2. الوضع الحالي ( الفعلي ) : يصف مستوى اداء العمل و الامكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .
2. الخطو الثانية : البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الاداء المرغوب و الواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الاداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الاغراض الخارجية فقط لا المسببات .

الحقيقة للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج افضل لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الاداء و الاجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الاداء .
3. الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل او المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الاداء ، و يمكن ان تكون عادة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق اكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الاخذ في الحسبان الاولوية و الاهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة و المنافع المتوقعة.
4. الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نظم نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الاعمال اليومية و نحاول الاهتمام بتأثير الامور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة الى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق اهدافها بكفاءة و فاعلية .
5. الخطوة الخامسة :مراقبة و تقييم الاداء : يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الاساليب و الحلول لها اثار مباشرة في تحسين و تطوير الاداء و يجب ان تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الاداء و تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الاداء الفعلي و المرغوب ، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عمليات تقييم جديدة اخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستار في علوم التسيير ، تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2016، ص 28.

ثانيا: المؤسسة الخدمائية

1- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

تعد المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الاقتصادي الاجتماعي و الخدماتي ، في مختلف المجتمعات بإعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها و نشاطها بشكل عام ، بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية ، فقد شهد العالم اليوم موجة من التغيرات و التطورات المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة و مست كافة المؤسسات في دول العالم ، على اختلاف مستوى تقدمها و تنوعها ، من عولمة الاقتصاد و تحرير و انفتاح للأسواق و تعزيز للاستثمارات الأجنبية ، مع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية ، إضافة الى تنامي عدد المؤسسات و تباين أنشطتها خاصة في قطاع الخدمات الذي عرف تطورا كبيرا في الدول الصناعية حيث يمثل اكبر من سبعين بالمائة من اجمال الناتج المحلي فيها .

و يعد قطاع الخدمات اقتصادا بحد ذاته لبعض الدول المتقدمة و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية و التي تعتبر اول دولة يصبح اقتصادها اقتصاد خدمات حيث تشغل حوالي 75 % من القوة العاملة فيها في هذا القطاع ، و لقد شهدت أسواق هذا القطاع منافسة حادة بين المؤسسات الناشطة فيها ، في محاولة منها لإشباع حاجيات المستهلكين و تحقيق رضاهم و التمتع بالمزايا التنافسية التي مكنتهم من الحفاظ على موقعهم في الخدمات التي يقدمها ، و عليه فازدادت أهمية المؤسسات الخدمائية فقد تطورت عبر عدة مراحل هي<sup>1</sup>:

تمر المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها ، بمرحل التأسيس و انتهاء عند مرحلة الانحدار و محاولة تجديد النشاط ، و سنتطرق بالتفصيل لأهم مميزات و خصائص كل مرحلة فيما يلي :

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002، ص58

### « L'entreprise -d'origine » المرحلة الأولى : المؤسسة الأصل

تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس ، و تتعلق بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية او معنوية لتقديم خدمة جديدة او خدمة موجودة مسبقا ، و لكن بتركيبة و خصائص مختلفة ، و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الالتزام بالخطوات التالية :

➤ إقامة و توطيد مفهوم الخدمة .

➤ تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة او اللازمة .

➤ تحديد الفئات المستهدفة .

➤ تحديد نظام الانتاج و وضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة .

و يتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدماتية على تحديد و تطوير الافكار الانتاجية في صناعة الخدمات .

### المرحلة الثانية : التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني للفروع :

#### « Développement géographique et organisation rational des agences »

هدف المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة او الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة انتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن نمو ( زيادة انتاج الخدمة ) ، و المردودية ( كسب عملاء جدد ) ، و يجب على المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الاساسية التالية :

➤ تنميط مختلف النشاطات الانتاجية لتسهيل عملية اعادة انتاج الخدمة .

➤ تحديد معايير الخيارات الانتاجية المتاحة .

➤ تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل .

➤ تحديد الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة ، اما الخصائص الاساسية

لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير ، و التحليل و الانضباط .

المرحلة الثالثة : النمو « La croissance »

و في هذه المرحلة يكون النمو سريع جدا ، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها ، و انتقال من سوق محلي حقير الى تغطية كل التراب الوطني ، مع امكانية استعمال وسائل اعلام و اتصال اخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل ، كما يسمح لها توسيع نشاطها و انتشارها الجغرافي السريع ، و الاستفادة من اقتصاديات السلع ، هذا و لاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجها من طرف المؤسسات المنافسة لها ، و تتمثل العناصر الاساسية لهذه المرحلة في:

➤ اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسع و النمو ( رؤوس الاموال المؤسسة ، مع دعم ضروري غالبا لهذه المرحلة او دون ذلك )

➤ اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة ( انشاء وحدات جديدة ، او شراء مؤسسات موجودة مسبقا )

➤ بناء شبكة عمل فعالة ( من خلال تأطير الوحدات الجديدة ، تحديد طرق الانارة و التسيير المناسبة ، و ادوار العاملين بالمؤسسة ، تكوين العاملين الجدد...) و وضع نظام الرقابة .

➤ انشاء الوظائف الاساسية للمؤسسة ( و من اهمها ارساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال ، الى جانب الوظائف الاخرى كمراقبة التسيير و النوعية ، الموارد البشرية و غيرها ... ) التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة ، تزود وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة و الابداع<sup>1</sup>.

اما الخصائص الاساسية لهذه المرحلة تتعلق بالإدارة و التسيير و تتمثل في :

تحديد و تقديم الاخطار الممكنة ، و اختيار الكفاءات المناسبة ، التأكيد على نمط القيادة

تعد هذه المرحلة جد ديناميكية و عملية بالنسبة للمؤسسة ، و تحميسية لعمالها لأنهم يستفيدون من فرص و الامتيازات اضافة من نمو مؤسستهم و توسعها و تنتهي هذه المرحلة عندما يتشبع السوق المستهدف .

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

### المرحلة الرابعة : النضج « La maturité »

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار ، حيث يتوقف نمو رقم اعمالها ( بسبب تشبع السوق المحلية و اشتداد المنافسة ) و يصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بتالي توسع حصتها السوقية ، و يصبح من الصعب انشاء اي مؤسسات جديدة ذات مردودية في اسواق ضيقة او صغير جدا .<sup>1</sup>

في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر :

- الفتنور و اهمال مراقبة التكاليف بدقة .
  - تكاليف اضافة ناتجة عن غزو اسواق فرعية .
  - امكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الاكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة ان تحتفظ دائما بقدراتها على توسيع نشاطها و تنوعه .
- اما الشروط الاساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي :
- تطوير سياستها التسويقية و الاتصالية لتحافظ على عملاءها ، و التمييز في عرض خدماتها من اجل التحدي للمنافسة .
  - القدرة على التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها .
  - الاختيار الامثل للاستثمارات ، لاستعمال اموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

➤ الاهتمام بإدارة و تسيير الاطارات الدائمة للمؤسسة .

في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام اكثر بمعايير الاستراتيجية من انفتاح على الاسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة و واضحة على جذب الكفاءات المتميزة .

<sup>1</sup> توفيق ماضي محمد ، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2002، ص16.

## المرحلة الخامسة : الانحدار او الرجوع « Le déclin ou reprise »

بعد مرور المؤسسة الخدمائية بالمراحل الاربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار و التي يمكن ان تتفادها اذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الاربعة السابقة .  
و يمكن اعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمائية و مساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما :

- اعادة ادخال تعديلات جديدة على الخدمة .
- تطوير خدمات جديدة من خلال :
- انشاء خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء ( فندق ، مطعم ، قاعة ، محاضرات).
- محاولة تكييف الخدمات الاساسية للمؤسسة مع اسواق جديدة .
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معنية مع العملاء .<sup>1</sup>

## 2- خصائص المؤسسة الخدمائية

تختلف طبيعة الخدمة عن طريق السلعة ، و بالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية ، هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تتميز بمجموعة من الخصائص اهمها<sup>2</sup>:

1- ان لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على اسس التالية :

اتباع مدخل شمولي لكل الانشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الاهداف و القيم الواضحة و النظر الى تلك الاهداف على انها اهداف استراتيجية يجب العمل على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة .

ان تؤخذ جودة الخدمة على انها محور رئيسي ، يجب الثبات و الانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و الفاعلات التي ترضى او تفوق توقعات عملاء المؤسسة .

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص17.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري ، ادارة و تسويق الانشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2002،ص37.

2- كما تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجة مستمرة الى المعلومات الصحية و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية ، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج الى عمليات الافناع اكثر من غيرها ، و بسبب ما تتميز به منتجاتها من انتاج و تقديم و انتفاع في وقت واحد و بشكل متتابع .

3- ان نظام انتاج الخدمات في المؤسسات الخدمائية محدود الحجم و مصمم لإشباع الحاجات في المنطقة الجغرافية للمؤسسة الخدمائية ، و هذا يفرض عليها الكثير من القيود و العوائق .

4- ان تقديم الخدمات يتوقف على وجود العملاء و طالبي هذه الخدمات ، يعني هنالك تلازمية بين تقديم الخدمة و وجود العميل او المشاركة في تقديمها ، و هذا يفرض على ادارة المؤسسات الخدمائية صعوبة كبيرة جدا في تخطيط الطاقة الانتاجية لمؤسساتها ، قد تصل احيانا الى درجة المخاطر<sup>1</sup>.

تقوم المؤسسات الخدمائية بتحويل تشكيل من المدخلات المادية و غير المادية الى مخرجات غير ملموسة و لكنها مجموعة في صورة الخبرات او التجارب يمر بها عملاء المؤسسة ، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة ، الا ان هذا لا يعني تحولها الى مخرجات مادية ، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية و كتب و اقلام و اوراق و معلم الا انها في حد ذاتها ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا و خبرات تعلم لا يمكن تحديد ابعادها ماديا ، كذلك تستلزم الخدمات البنكية و التأمينية وجود كيانات مادية تمارس من خلالها ، الا انها في حد ذاتها تجارب و خبرات غير ملموسة<sup>2</sup> .

5- كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأن عملاتها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في اماكن انتاجها ، بل و يشاركون احيانا في انتاجها مشاركة مباشرة و لا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات ، و تخزينها و استهلاكها بالمعنى الاقتصادي ، بالاضافة الى ان المخرجات الخدمائية لتلك المؤسسات يعتذر تميظها ، فهي دائما متغيرة و متنوعة حسب ما يطلبه كل عميل او كل مجموعة من العملاء .

<sup>1</sup>توفيق محمد ماضي ، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2002، ص20.

<sup>2</sup>ركي خليل المساعدة ، تسويق الخدمات التطبيقية ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003، ص27.

6- بعض لمؤسسة الخدمية تعارض فكرة التسويق ، لأنها تعتبر ان بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهمتها ، كالمهن القانونية و الطبية و التعليمية كما ان هؤلاء يعتبرون انفسهم منتجين و مقدمين لخدمات و ليسوا مسوقين لها .

7- ان نجاح المؤسسة الخدمائية يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة و هذا يفرض على المؤسسات الخدمائية الابتكار و الابداع و التفنن في تقديم خدماتها ليكتب لها النجاح و البقاء و الاستمرار .

8- هناك قيود و حدود لحجم الانتاج او لتقديم الخدمات وفقا للمقاييس و المعايير المحدودة ، و هذا يجعل من غير الممكن زيادة حجم انتاجها او تقديمها دون ان ينعكس ذلك على جودتها و على الاساليب و الوسائل ، المتبعة في تقديمها<sup>1</sup>.

### 3- تصنيفات المؤسسة الخدمائية

قد قام Farmer ,Haywood ( 1988 ) بتقديم نموذج لتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة ( تصنيفها ) حسب ثلاثة ابعاد اساسية و هي :

1. درجة الاتصال و التفاعل ( عالي / مرتفع ) .

2. درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة ( عالي / منخفض ) .

3. درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل ( عالي / منخفض )

و في حالة مشابهة قام Chadwick and Vandermer 1989 بتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة حسب بعدين رئيسيين فقط هما :

1. درجة التفاعل و الاتصال ( منخفض / مرتفع ) .

2. درجة وجود سلعة في عملية تقديم الخدمة ( خدمة فقط ، خدمة مع بعض السلع ، خدمة في

شكل سلعة )<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

<sup>2</sup> احمد عيساوي ، ادارة الجودة الشاملة ( TQMZ ) في المؤسسات الخدمية ، مجلة الباحث ، العدد 04 ، جامعة ورقلة ( الجزائر ) . ص 10.

أما " kotler " فيصنف المؤسسات الخدمية حسب ما يلي :

- حسب نوع الملكية : فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية ، مؤسسات التوزيع ، البنوك ، و هناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة و المشافي الحكومية .
- حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة : فهناك مؤسسات تعمل في السوق استهلاكية ( كالتأمين الاقتصادي ، تجارة التجزئة ) ، و هناك مؤسسات تعمل في سوق الانتاج ( كخدمات اقسام الحاسوب ) .
- حسب مستوى الاتصال : فهناك مؤسسات خدمائية ذات اتصال مرتفع ( قوي ) بعملائها ( كالمزين و الطبيب ) و هناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض ( الضعيف ) بعملائه
- ( كالغسالات الاوتوماتيكية العامة او المصابغ )<sup>1</sup>

#### 4- أهمية المؤسسة الخدمائية

ان وجود المؤسسات الخدمائية داخل المجتمع اي في حيز زمني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تظهر لنا اهمية المؤسسة الخدمائية و المصنفة في نوعين اساسيين :

➤ **الأهمية الاجتماعية :** و يكمن حصرها فيما يلي :

➤ **توفير الشغل :** ان انشاء مؤسسات خدمائية يعمل على توفير مناصب الشغل و هذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة .

❖ **التأثير على الاجور :** للمؤسسة دور هام في تحديد الاجور و بقوة استقطابها لليد العاملة الى المناطق النائية او قصد تحويل العمال نحو القطاع معين قصد تنمية و تطويره.

<sup>1</sup> فؤاد بوجنابة , تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة 2009,ص4.

❖ **دفع عجلة التغيير :** ان ظهور مؤسسات خدمتية في جهات ريفية او مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و اعداد الطرق ، و المرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي ذلك الى ظهور تجمعات سكانية او مدن جديدة و هذا ما يمكن ملاحظته غالبا ، و كمثال على هذا ظهور مدن جديدة بعد ان تكونت مركبات صناعية .

#### ➤ **الأهمية الاقتصادية :**

بالإضافة الى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة اهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني و التي تمكن فيما يلي :

❖ **ظهور منشآت تجارية جديدة :** بحيث ان زيادة عدد السكان في منطقة او مدينة ما يؤدي الى ظهور مؤسسة او مجموعة من المؤسسات الخدمتية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد و تلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية و لهذا تظهر الاهمية المتمثلة في ظهور و دفع حركة تنمية في المؤسسات .

❖ **التأثير على الاستهلاك :** ان سياسات البيع و الديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع ، فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي الى المنافسة ، و بالتالي انخفاض الاسعار مع التنوع في السلع المعروضة و هذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا اهمية المؤسسات الخدمتية كما ان هذه الاخيرة سواء كانت عمومية او خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها الى تحقيق اهدافها<sup>1</sup>.

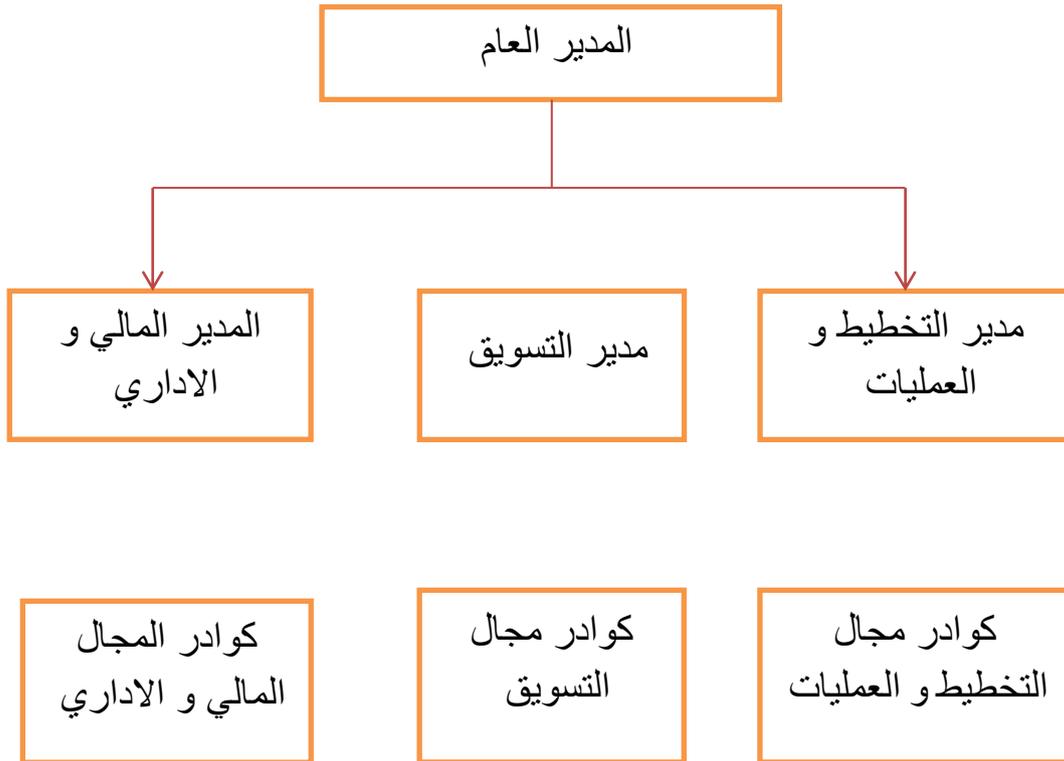
**5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمتية:** رغم ان المؤسسات الخدمتية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج ادارتها الى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي ، الا ان لها انماط اكثر شيوعا تتميز بها و من اكثر تلك الانماط انتشار نمطان اساسيان هما :

<sup>1</sup>محمود فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 1998 ، ص 111.

1-الهيكل التنظيمي المفطح :

يعتبر هذا النمط الهيكل احد انماط الهيكل العالمي ، الا يتميز بأن عدد مستوياتها لتنظيمي محدود للغاية و يكون نطاق الادارة واسع و يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل و الخبرة و تكون الاهمية النسبية لتخصصات على ذات المستوي و تتوقف فعالية اداء المؤسسة التي تنتمي الى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل ( العمل الجماعي السائد فيه ) .

و يتميز هذا النمط الهيكل بقصر خطوط السلطة و الاتصالات الرئيسية و سهولة الاتصالات الافقية و من ثم التدفق السريع للبيانات و المعلومات بين اجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات و لا شك ان اتخاذ هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون اقل تكلفة من الانماط التقليدية الاخرى و يوضح الشكل التالي النمط المفطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية<sup>1</sup>.



الشكل يمثل : النمط التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمية .

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، ص 69.

2- نمط هيكل المصفوفة :

لا يعتبر هذا النمط احد الهياكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات كما انه يتميز على الهيكل المفطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية ، بأنه يتضمن هياكل اضافية يقوم على فكرة لكل مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني و على ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورتين رئيسيين :

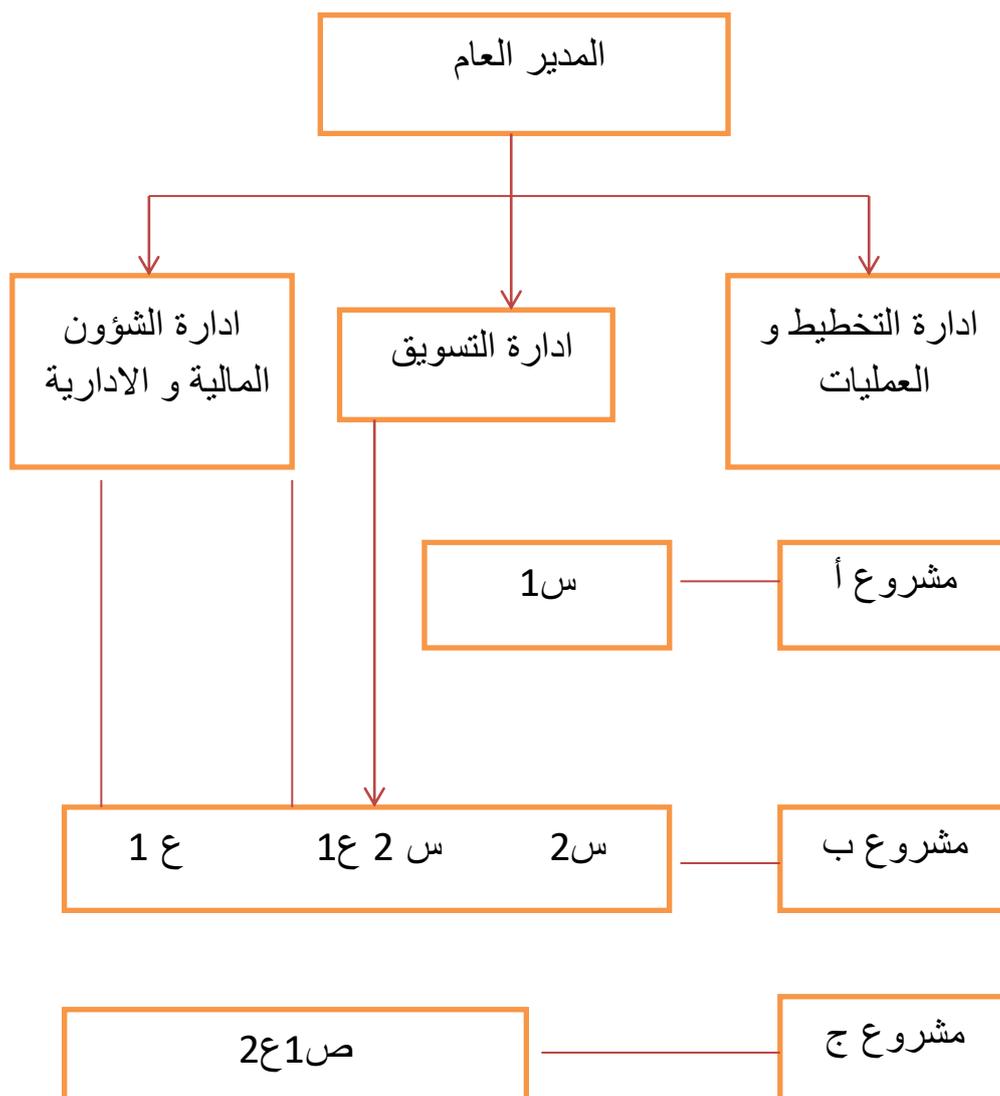
- دور مؤقت كأخذ افراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام اليه لحين الانتهاء من انجازه .

- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين .

و يتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط و تنفذ حسب طلبات العملاء و خلال برنامج زمني محدد له بداية و نهاية متفق عليها و من ثمة يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات لكل مشروع على حدى تجمع التخصصات المختلفة و تتوقف فعالية اداء المشروعات طبق للبرامج الزمنية و في اطار التكاليف المقدرة لها .

ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمائية و بصفة عامة مؤسسات الخدمات الاستشارية و الخدمات البحرية و شركات السباح و منضمو الرحلات و غيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسة لعملائها و يوضح الشكل التالي تصورا لهذا النمط التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>سعيد محمد المصري ، ص 73/72.



الشكل يمثل : نمط هيكل المصفوفة

من خلال الشكل السابق يتضح ان فريق عمل أ يكون من (ادارة تخطيط الحسابات ) ، ص ( ادارة التسويق ) من دوران احدهما دائم في الادارة التي ينتمي اليها و الاخر مؤقت ضمن فريق المشروع أ لحين انجازه .

- فريق عمل المشروع يتكون من س 2 ص 2 .
- فريق عمل المشروع ج يتكون من ص 3 ع 2 .

6- الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الخدمائية :

تعرض جل المؤسسات الخدمائية اشكالا متنوعة من المنتوجات الخدمائية ، يشكل هذا العرض اول مكون للمزيج التسويقي لهذه المؤسسات ، و هو يعادل " المنتج " بالنسبة للمؤسسة الصناعية ، يواجه هذا العرض للخدمة في قطاع المؤسسات الخدمائية العديد من الصعوبات ، فمن جهة الطبيعية الخدمائية لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصة لا يشهدها تسويق المنتوجات المادية الملموسة ، ( و من جهة اخرى الطبيعية العمومية ) و من هنا فان صعوبات و مشاكل عرض و تسويق الخدمات في المؤسسات الخدمائية يمكن اعتبارها ناتجة عن عدة اسباب<sup>1</sup>:

➤ عدم الملموسية *L'intangibilité* التي من الخدمات غير قابلة للتخزين بسبب صفتها غير المادية تنتج و تباع و تستهلك في ان واحد ، و بسبب ذلك لا يمكن للمستعمل امتلاكها او ادخالها او استهلاكها .

➤ استحالة القدرة على تخزين الخدمة و بتالي تعرضها للفساد في حالة عدم استخدامها او بيعها خصوصا في حالة عدم استقرار الطلب .

➤ القابلية للتلف *La périssabilité* الناتجة من استحالة القدرة على تخزين الخدمة ، و بالتالي تعرضها للفساد في حالة عدم استخدامها او بيعها خصوصا في حالة عدم استقرار الطلب .

➤ عدم التماثل *La variabilité* و ذلك حسب تغيير ظروف و اوقات تحقق الخدمة و لذلك فغالبا ما يستحيل تمييز انتاج الخدمة و جعلها متماثلة ، لان الخدمة تعتمد على من يقدمها و على كيفية تقديمها ، و في الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات و ظروف مماثلة في هذا الشأن اضافة الى ان المستعمل بمشاركته في انتاج الخدمة فانه ايضا يؤثر على نوعيتها النهائية ، و من هنا تمكن الاهمية الكبرى للعامل البشري في ميدان الخدمات و تأثيره البالغ ي تسويق الخدمة .

➤ عدم الانفصالية *L'indissociabilité* من الخدمة غير قابلة للانفصال عن من يقدمها و عن جعل زمان و مكان انتاجها و استهلاكها .

<sup>1</sup>برابريس عبد القادر ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة مستغانم ، الجزائر ، العدد 07 ، ص 256 - 257

و لذلك في مجال الخدمات في المؤسسات الخدمائية يجب ان يكون المكان و الزمان صالحين معا للانتاج و البيع و الاستهلاك ، و بسبب هذه الخصائص التي تتصف بها الخدمات فانه بالنسبة للمؤسسات الصناعية ان كان من الصعب جدا وضع منتج في الميدان و من الممكن تجربته قبل ارساله ، و من الممنوع تقليده او نقله من قبل المنافسين ، فانه بالنسبة للخدمات من السهل وضع منتج في الميدان و من الصعب ضمان نجاحه ، نظرا الاعتماد على من يقدمه و كيفية تقديمه و من المستحيل تجربته قبل ارساله بالمرحلة المخبرية و التطوير بسبب عدم ملموسيته ، و ان نقله او تقليده من قبل المنافسين هو امر بالغ السهولة بالنظر الى انعدام الحماية ببراءات الاختراع<sup>1</sup>.

➤ كيان غير مستقل و من هنا تنشأ مشكلة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها دون علاقات ، فعندما يسأل العميل عن مستوى رضاء عن الخدمة المحصلة ، يجب عن كل عرض الخدمة الاجمالية بصفة عامة لا عن خدمة واحدة مستقلة بحد ذاتها لان عرض الخدمة يشكل مجموعة و تغيير اي عنصر من شأنه ان يؤثر على الخدمة الاجمالية اي على الشكل الذي ينظر به العميل الى الخدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>برابنيس عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

<sup>2</sup>احمد عيساوي ، مرجع سبق ذكره ص8..



# الإطار التطبيقي



# المبحث الأول: تقديم المؤسسة

1- تقديم و نشأة المؤسسة

2- بطاقة فنية للمؤسسة

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1/نشأة و تقديم المؤسسة :

كانت النشأة الأولى له في 1974 ، تحت تسمية مركز التكوين الإداري ( CFA ) تحت وصاية وزارة الداخلية ، و كان الهدف من إنشاءه تكوين إطارات متوسطة ، في المجال الإداري و المالي لتعطيه احتياجات الإدارات العمومية و الجماعات المحلية ، ( البلديات ، الدوائر ، المدارس ، المستشفيات ) ، و ظل يعمل تحت هذه الصفة الى غاية بداية التسعينات ، حيث تم تحويل المركز سابقا الى معهد وطني متخصص ، في التكوين المهني تحت وصاية وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، منذ ذلك بدأ المعهد في تكوين إطارات متخصصة في التسيير الى يومنا هذا .

### 2/بطاقة فنية للمعهد

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بولاية تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي أنشأت بمقتضى المرسوم 395/91 المؤرخ في 1991/10/22 .

### المهام الأساسية للمعهد :

يهدف المعهد فيما يتعلق بحدود اختصاصه الى ما يلي :

- القيام بالتكوين الأولي و المستمر للمتقنين السامين في عدة تخصصات .
- تقديم المساعدة التقنية و التربوية التي تهدف الى رفع مستوى التأهيل للعمال الذين هم في وضعية الخدمة الفعلية بالمؤسسات و الهيئات بناء على طلبهم .
- المشاركة عند الاقتضاء في تكوين المكونين و تحسين مستواهم و تطوير مهاراتهم .

### المرافق المتواجدة بالمعهد :

طاقة إستعاب المعهد هي 500 مقعد بيداغوجي و يضمن المرافق التالية :

- 23 قاعة للتدريس
- 03 قاعات متخصصة للإعلام الآلي
- 01 قاعة الأكاديمية سيسكو CISCO
- المكتبة
- قاعة المطالعة
- مدرج المحاضرات
- مكتب للاستقبال و الاعلام و التوجيه
- ملعب لكرة القدم
- مطعم
- مرقد للإناث

- مرقد للذكور
- نادي للإعلام الآلي
- ملعب متعدد الرياضات

نظم المعهد دورتين في السنة للالتحاق به :

- دورة فيفري .
- دورة أكتوبر .

مراحل الدخول :

- التسجيل يتم على مستوى مكتب الاستقبال و الاعلام و التوجيه .
- المقابلة مع المستشار التوجيه و التقييم المهني .
- الفحص الطبي .
- الاختبار الكتابي .
- يوضع ملف التسجيل على مستوى مكتب الاستقبال و الاعلام و التوجيه .

نظام التكوين بالمعهد :

- داخلي .

أنماط التكوين المتوفر بالمعهد :

التكوين الإقامي :

يتلقى فيه المتربص دروسه النظرية و التطبيقية خلال أيام الأسبوع من الأحد الى الخميس من الساعة 08:00 صباحا الى غاية الثانية عشر صباحا 12:00 و من الواحدة و نصف زوالا 13:30 الى غاية الرابعة و النصف زوالا 16:30 خلال اربع سداسيات و في السداسي الخامس يحضر المتربص مذكرة نهاية التربص .

التكوين عن طريق التمهين :

يتلقى فيه المتمهن تكوينا تناوبيا ما بين مؤسسة التكوين المهني و المؤسسة المستخدمة كما يستفيد خلال التكوين من شبه راتب محدد بموجب القانون 07/18 المتعلق بالتمهين .

التكوين عن طريق الدروس المسائية :

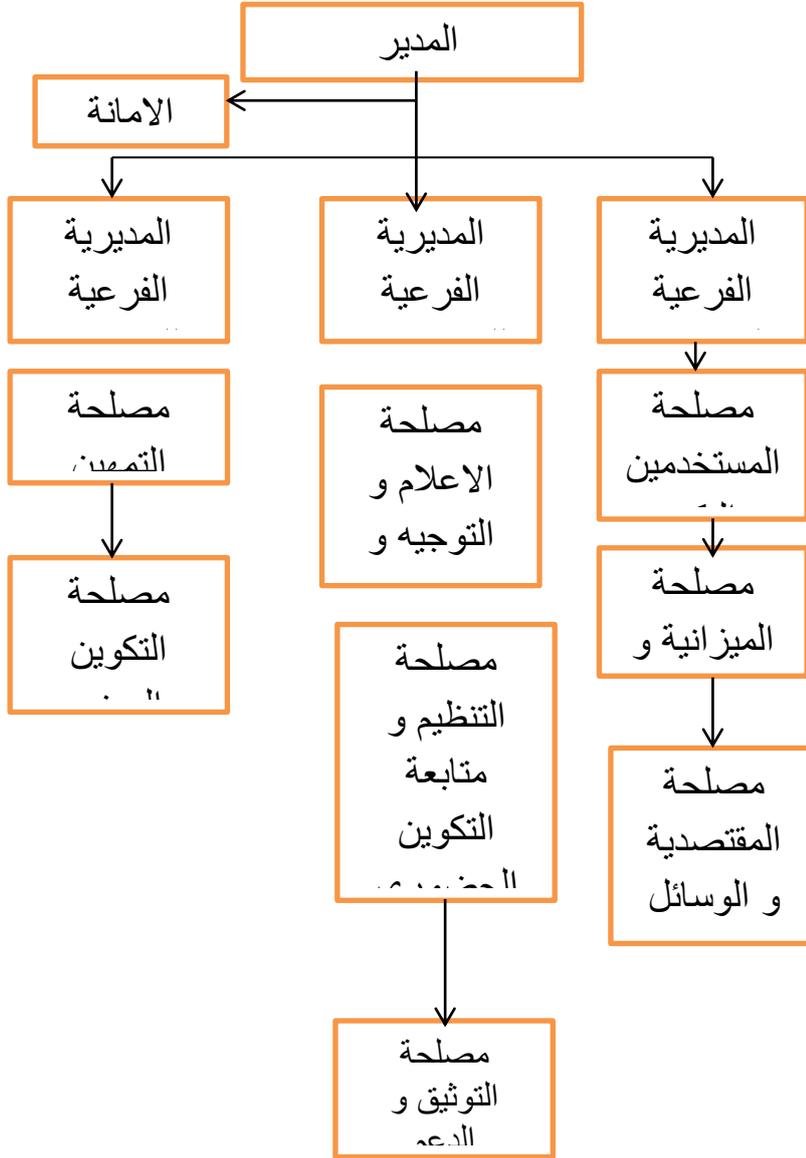
يستفيد من هذا التكوين الموظفون بهدف اكتساب تأهيلات مهنية و تحسين المستوى المعرفي

التكوين عن طريق المعايير :

يستفيد من هذا التكوين المتحصلون على شهادة تقني في الاختصاصات الموجودة بمدونة الاختصاصات و الشعب .

خارج دورات التكوين :

يستفيد من هذا التكوين المتحصلون على شهادة تكوين تقني في الاختصاصات الموجودة بمدونة الاختصاصات و الشعب و لديهم خبرة مهنية لا تقل عن 03 سنوات في ميدان الشهادة المتحصل عليها او المتكونين الذين زاولوا تكوينهم في شهادة تقني سامي و لم يجتازوا امتحان السداسي الرابع .  
الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير شيخاني بشير - تبسة:



## المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها

1-الاجراءات المنهجية للدراسة

2-عرض و تحليل النتائج

3- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

4-النتائج العامة

## الاجراءات المنهجية للدراسة

### 1/مجالات الدراسة :

تصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث ,و بما ان الدراسة ميدانية ,  
تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة .

**الاطار المكاني :** تمت دراسة هذا الموضوع على مستوى المركز المتخصص للتكوين و التمهين  
شبحاني بشير تبسة , الواقعة وسط المدسنة , ونظرا لمعرفتي لمعرفتي للمكان حتى سبق لي فيه بحث  
ميداني لمذكرة تخرج ليسانس بعنة ان الاتصالات الادارية و التقنيات الحديثة , وكذا معرفتي ببعض  
العاملين في هذه المؤسسة , و بالتالي سهولة الملاحظة اولا , لتقنيات و تكنولوجيا الاتصال الرقمي , و  
استخداماتها, وثانيا كيفية الاداء المتعلقة بالانشطة الرقمية ,اضافة الى ذلك سهولة توزيع الاستثمارات  
لاجراء الدراسة .

**الاطار الزمني :** انطلقت دراستنا في بداية شهر جانفي بعد موافقة اللجنة العلمية على موضوعنا .

### المنهج المستخدم :

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من اتباع خطوات فكرية منظمة و عقلانية هادفة الى بلوغ نتيجة  
ما,و ذلك باتباع منهج معين يتناسب و طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها .  
و بذلك فقد عرف المنهج بأنه :الاسلوب او الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة  
مشكلة بحث او في دراسة لمشكلة موضوع البحث.<sup>1</sup>

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره اكثر المناهج المعتمدة في مثل هذه الدراسات .  
و يعرف المنهج الوصفي بانه اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن  
ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة كافية و ذلك من اجل الحصول على  
نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.<sup>2</sup>

### عينة البحث :

ان عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية و اساسية في البحث العلمي فهي تعدد و تؤثر على  
جميع خطوات البحث ,فاذا استحالت تعميم النتائج المتوصل اليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط فان  
هذا البحث لايمكن ان يضيف للمعرفة شيئا جديدا ,او حتى تسميته عملا علميا ,فباحث غالبا ما تصادفه  
صعوبات و عراقيل متعلقة باختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة و مثل كبر حجم المجتمع او  
عدم تجانسه ..الخ.

<sup>1</sup>عمار بوحوش , مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث , ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر , 1995,ص29.

<sup>2</sup> عبيدات محمد , ابو نصار محمد , واخرون ,منهجية البحث العلمي :قواعد و مراحل و التطبيقات ,دار وئلل للنشر و  
التوزيع ,عمان ,1999,ص46.

يمكن تعريف العينة: بانها نموذجاً يشمل جانباً او جزء من وحدات من المجتمع الاصل المعني بالبحث, تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة, و هذا النموذج او الجزء يغني البحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الاصل , خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة تلك الوحدات.<sup>1</sup> ولقد تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة قصدية , للحصول على بيانات الدراسة , فطبيعة مشكلة و فرضيات هذا البحث يوجدها اهتمام مقدراً وسط مجتمع البحث , و تم توزيع عدد 32 اسمازة على ان يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث الذي يقدر ب110 عامل منهم 32 اداري.

#### ادوات جمع البيانات :

اعتمدنا في دراستنا على اداء لجمع معلوماتنا الضرورية المفضلة على النحو التالي : الاستبانة : نظراً لطبيعة البحث الميداني ,اعتمدنا على اداة اساسية هي الاستمارة (الاستبيان) و ذلك لجمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة , حيث اعتمدنا على الاستمارة بصفة اساسية نظراً لطبيعة الموضوع .

يعرف على انه مجموعة من الاسئلة المحددة تعرض على عينة من افراد و يطلب اليهم الاجابة عنها كتابة , فلا يتطلب الامر شرحاً شفوياً مباشراً او تفسيراً من الباحث و تكتب الاسئلة او تطبع على مايسمى "استمارة استبانة".<sup>2</sup>

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في البحث , و الوقت المسموح له , و الامكانيات المادية المتاحة وجدنا ان الاداء الاكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستبانة وتم توجيهها الى مجتمع الدراسة واحتوت الاستمارة على 27سؤال ,اذ هذه الاخيرة تتوافق مع فرضيات الدراسة , ويجدر الذكر انه تم عرضها على 03اساتذة في مجال علوم الاعلام و الاتصال لتحكيمها , وهذا بقصد تعديلها و بعد تصحيح الاستمارة و صياغتها بالشكل النهائي حصلنا على الصورة النهائية لها و اتضح لنا تحديد المحاور الاساسية للاستمارة التي تتوافق مع الفرضيات المصاغة المتمثلة في :

<sup>1</sup> عامر قندلجي ,ايمان السامرائي ,البحث العلمي الكمي و النوعي , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان 2004,ص255.

<sup>2</sup> عبد المجيد مروان , اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ,مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان , 2000,ص165.

## 2- عرض وتحليل النتائج

### المحور الاول : البيانات الشخصية

تتضمن معلومات او بيانات تتعلق بمجتمع الدراسة ووضعت بغية توظيفها في تحليل نتائج الدراسة للوصول الى نتائج و المتمثلة في :النوع , الفئة العمرية ,المستوى التعليمي , الاقدمية ,الفئة الوظيفية , و بالتالي احتوت على 05 اسئلة .

المحور الثاني : طبيعة الاتصال الرقمي المستخدم بمركز شيحاني بشير

### احتوت على 07 اسئلة

المحور الثالث :مساهمة الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين بمركز شيحاني بشير .

### احتوت على 09اسئلة

المحور الرابع :تقييم العاملين للاتصال الرقمي في تأثيره على ادائهم الوظيفي بمركز شيحاني بشير .

### احتوت على 07اسئلة .

### تفريغ و تحليل البيانات الشخصية

### المحور الاول : البيانات الشخصية

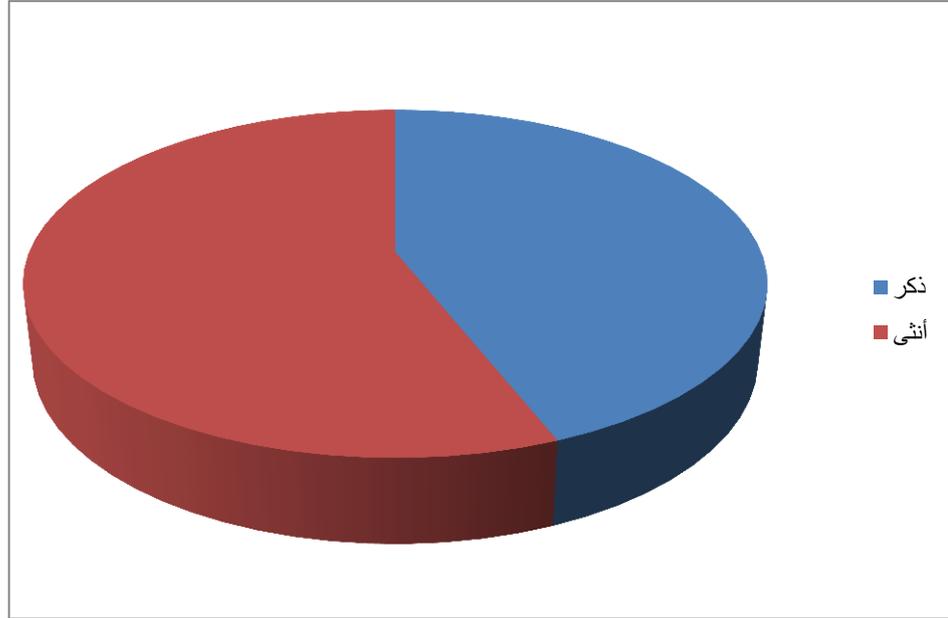
تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح و خصائص المبحوثين و خلفياتهم ، و كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات و المعطيات الميدانية ، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و اهدافها .

و من هذا المنطق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية منهم خمسة أسئلة تتعلق بالنوع ، الفئات العمرية ، المستوى التعليمي ، الاقدمية ، الفئة الوظيفية .

الجدول رقم (04) : يبين توزيع المبحوثين حسب النوع :

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	8	44%
انثى	10	56%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (01) : يمثل توزيع نسب المبحوثين حسب الجنس .

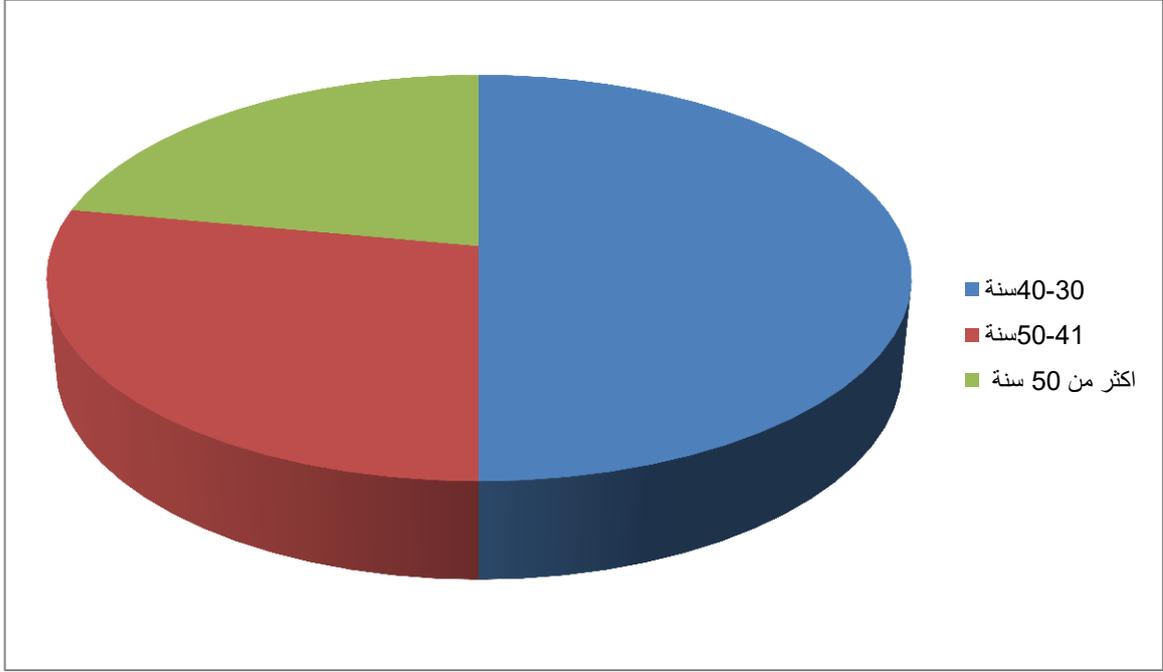


تبين لنا من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان عدد افراد العينة من الاناث هم الغالبية ، و بلغت نسبتهم 56% في حين نسبة الذكور من عينة الدراسات بلغت 44% و يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بالرجوع الى طبيعة مجتمع الدراسة في حد ذاته ، و كذا طبيعة العمل التي لا تقتضي مجهودات عضلية كبيرة ، و كذلك نفضل الاناث العمل في السلك الاداري عكس الذكور الذين قد يفضلون المجالات الاخرى .

الجدول رقم (05) : يبين الفئات العمرية للمبحوثين:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
30-40 سنة	9	50%
41-50 سنة	5	28%
اكثر من 50 سنة	4	22%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (02) : يمثل نسب الفئات العمرية للمبحوثين .

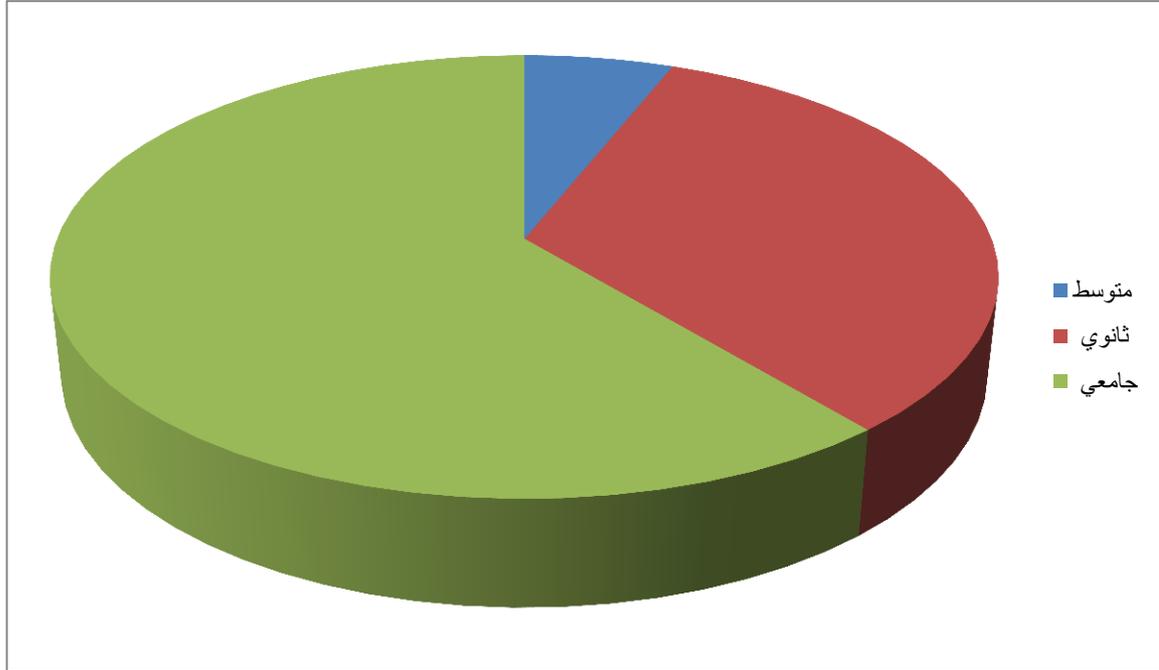


يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) : ان معظم العاملين بمؤسسة " شيخاني بشير" تتراوح اعمارهم بين 40-30 سنة و قد قدرت النسبة بـ 50 % اما الذين تتراوح اعمارهم بين 50-40 سنة كانت نسبتهم 28 % ، في حين الذين اعمارهم تفوق 50 سنة كانت نسبتهم 22 % ، و من هنا نستنتج ان هناك تقارب في الاعمال حيث احتلت المرتبة الاولى عامل الشباب دون النظر الى الاقدمية و الخبرة مما يعمل على زيادة الفئات العمالية المؤهلة علميا .

الجدول رقم (06) : المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6%	1	متوسط
33%	6	ثانوي
61%	11	جامعي
100%	18	المجموع

الشكل رقم (03) : يمثل نسبة المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة .

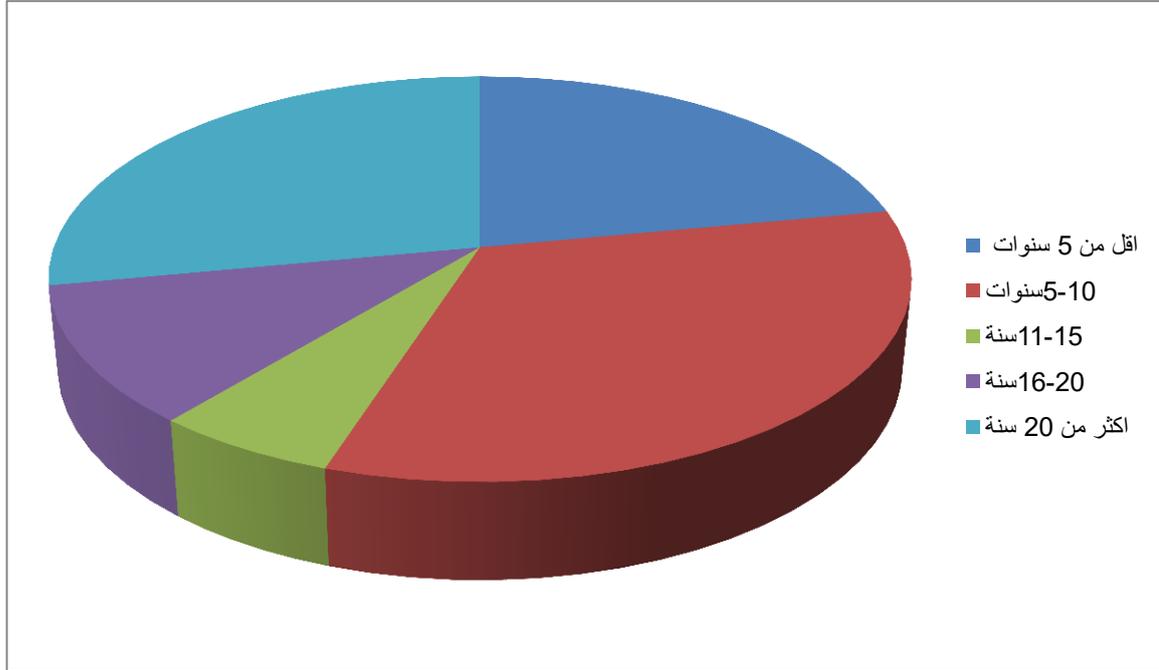


توزع افراد العينة بحسب المستوى التعليمي الى ثلاث فئات رئيسية يمثل فيها الجامعيون المرتبة الاولى بنسبة 61 % ، و هذه النسبة ترجع الى طبيعة العمل في المؤسسة لاعتمادها على اطرار في تسيير شؤونها ، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 33 % و هي نسبة ضئيلة نوعا ما نظرا لكونهم تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل ، و يقاسم المرتبة الاخيرة ذوي المستوى المتوسط و الذين قدرت نسبتهم بـ 6 % و الذين يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكلمة للأعمال الرئيسية .

الجدول رقم (07) : يبين توزيع المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة .

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	4	22%
5-10 سنوات	6	33%
11-15 سنة	1	6%
16-20 سنة	2	11%
اكثر من 20 سنة	5	28%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (04) : يمثل نسبة توزيع المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة .



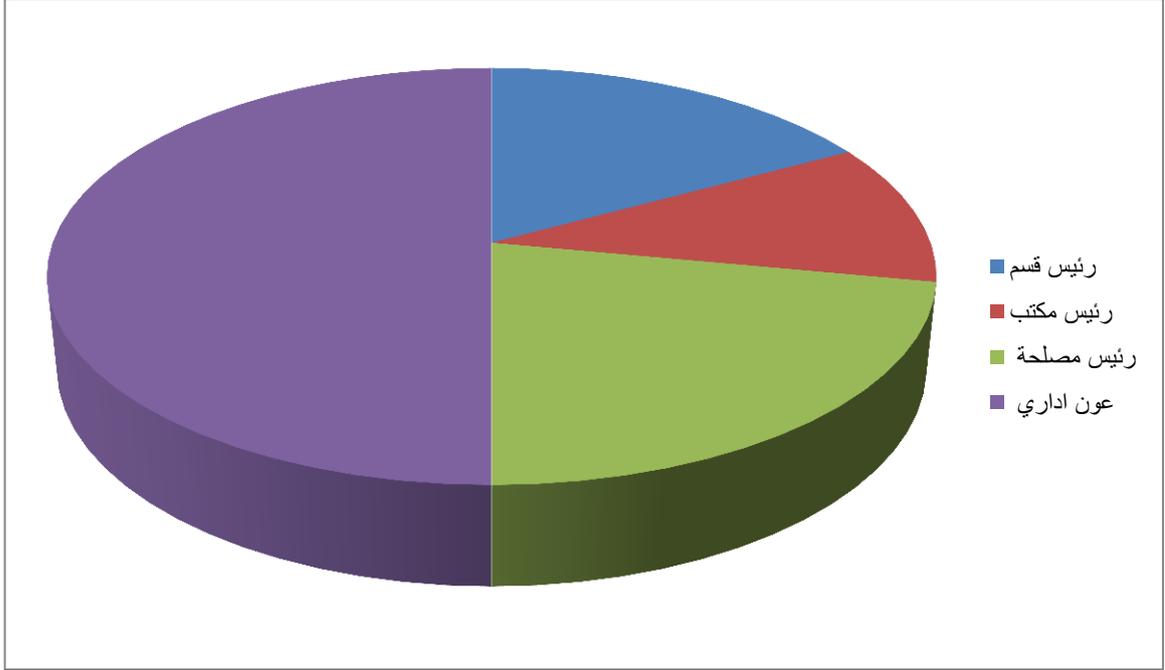
ان الاقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة اداء الاعمال ، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الاحسن ، و يبين الجدول اعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل ، حيث عادت اعلى نسبة فيه للموظفين ذوي اقدمية تتراوح من 5-10 سنوات و التي قدرت بـ 33 % و يأتي في المرتبة الثانية ذوي الاقدمية اكثر من 20 سنة بنسبة 28 % ، و في المرتبة الثالثة الموظفين ذوي اقدمية اقل من 5 سنوات بنسبة 22% ، كذلك المرتبة الرابعة ذوي اقدمية من 16 الى 20 سنة بنسبة 11% ، اما المرتبة الاخيرة تعود الى ذوي اقدمية من 11-15 سنة بنسبة قدرت بـ 6% .

و الملاحظ ان ذوي الاقدمية من 5 الى 10 سنوات هم الاكثر نسبة نظرا لكون المؤسسات تحاول التجديد في مواردها البشرية للاستفادة من العلامات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية ، التي تكون اكثر قابلية و مثابرة للتطورات الحاصلة و المبتكرات الجديدة .

الجدول رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين بحسب المنصب الذي يشغلونه .

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	3	17%
رئيس مكتب	2	11 %
رئيس مصلحة	4	22%
عون إداري	9	50%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (05) : يمثل نسبة توزيع المبحوثين بحسب المنصب الذي يشتغلونه.

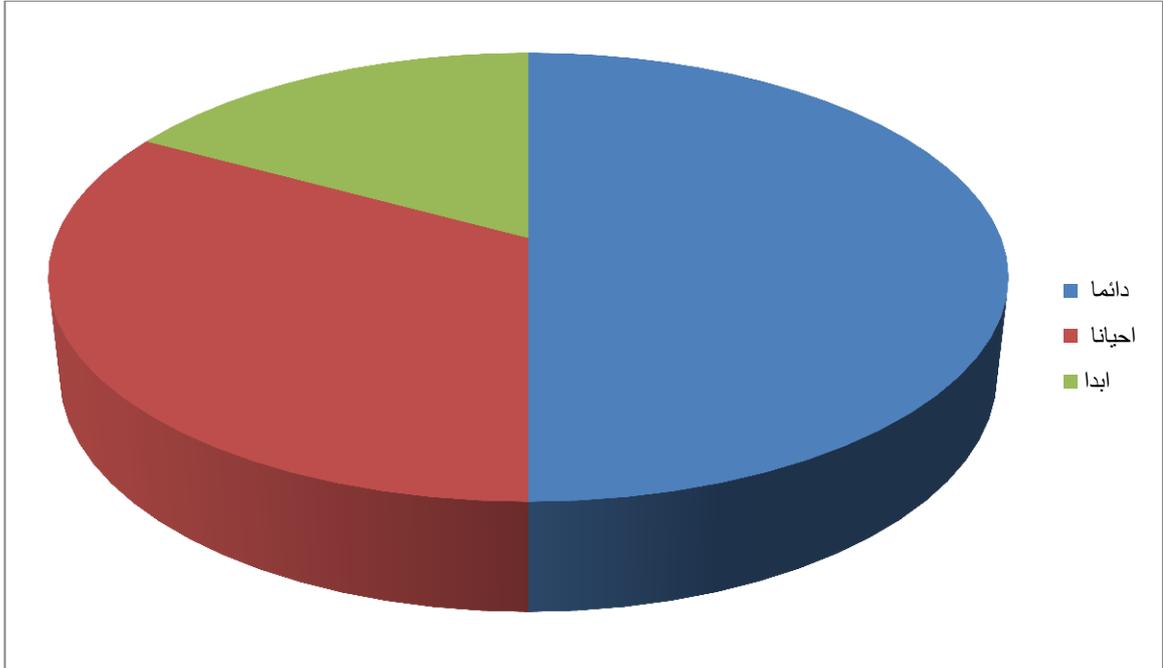


من خلال قراءة الارقام المسجلة في الجدول تبين ان الأعوان الادارية هم الاكثر المبحوثين ، حيث سجلت نسبة هؤلاء 50% ، و يرجع ذلك الى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يطلب عدد كبيرا من الاعوان الاداريين ، لإنجاز المهام الادارية المختلفة بالمؤسسة ، كما يلاحظ ان نسبة رؤساء المصالح قد بلغت 22% ، وبلغ عدد رؤساء الاقسام نسبة 17% هذا المنصب يتولى عملية التسيير و التنظيم العمل داخل المؤسسة ، اما المرتبة الاخيرة هي رئيس مكتب بنسبة 11% .

المحور الثاني : طبيعة الاتصال الرقمي المستخدم بمركز " شبحاني بشير "   
الجدول رقم (09) : يبين توفر الاتصال الرقمي في المؤسسة .

هل تتوفر مؤسستكم على الاتصال الرقمي ؟	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	9	50%
أحياناً	6	33%
أبداً	3	17%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (06): يمثل نسبة توفر الاتصال الرقمي في المؤسسة .

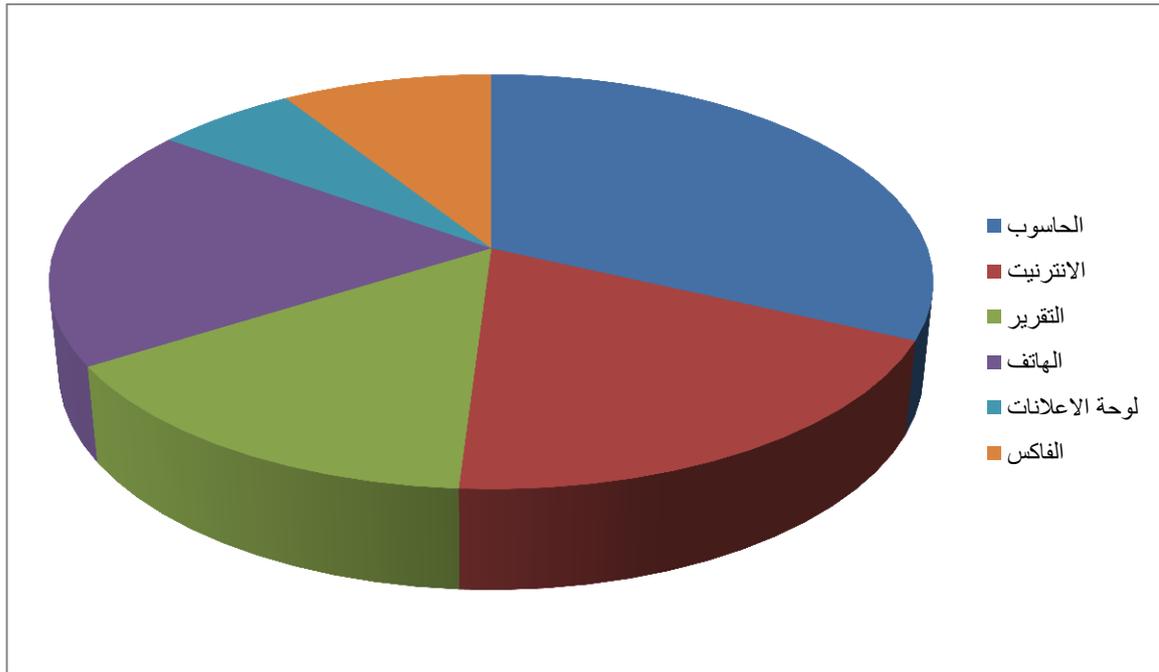


نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ان اعلى نسبة من اجمال العينة المقدرة بـ50% يرون ان هناك دائماً اتصال رقمي داخل المؤسسة ، فأما نسبة 33% من اجمالي العينة، اجابت بـ " أحياناً " ، في حيث نجد نسبة 17% من اجمالي عينة البحث صرحوا انه لا يوجد اتصال رقمي داخل المؤسسة ، هذا راجع لاختلاف المناصب و الوظائف .

الجدول رقم (10): الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة .

الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
الحاسوب	17	32%
الانترنت	10	19%
التقرير	8	15%
الهاتف	10	19%
لوحة الاعلانات	3	6%
الفاكس	5	9%
المجموع	53	100%

الشكل رقم (07) : نسبة الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة .



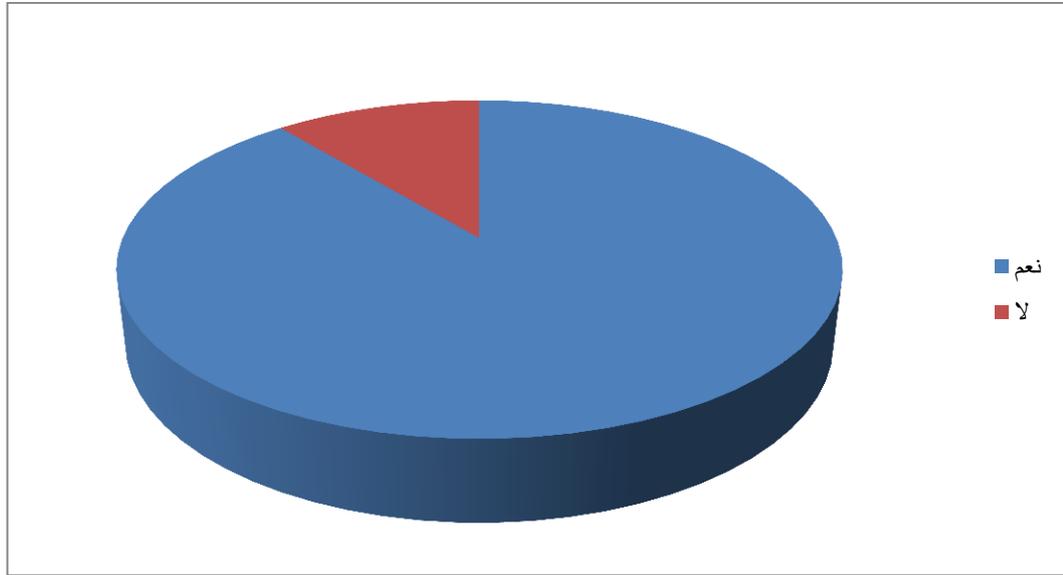
نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ان اكبر نسبة قدرت بـ 32% تميل الى استخدام الحاسوب و ذلك لضمان الوصول الى الطريقة المثلى لأداء العمل ، و تليها نسبة 19% و التي يتشاركها كل من الانترنت و الهاتف ، و تليها نسبة 15% من اجمالي العينة الذين صرحوا ان اكثر الوسائل المستخدمة هي التقرير ، اطار الذي يرون ان الوسائل الأكثر استخدام في المؤسسة هو الفاكس قدرت نسبتهم بـ 9% ، و يحتل المرتبة الاخيرة الذين يرون ان لوحة الاعلانات هي الانسب بنسبة قدرها 6%.

و كل هذا التفاوت راجع الى عدم تمكن كل العمال من الوسائل الحديثة ، تفضل الحفاظ على الطابع الاداري القديم الا هو الطابع الورقي التقليدي .

الجدول رقم (11) : يبين سهولة استخدام الوسائل في المؤسسة

سهولة استخدام الوسائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	89%
لا	2	11%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (08) : يمثل نسبة سهولة استخدام الوسائل في المؤسسة .



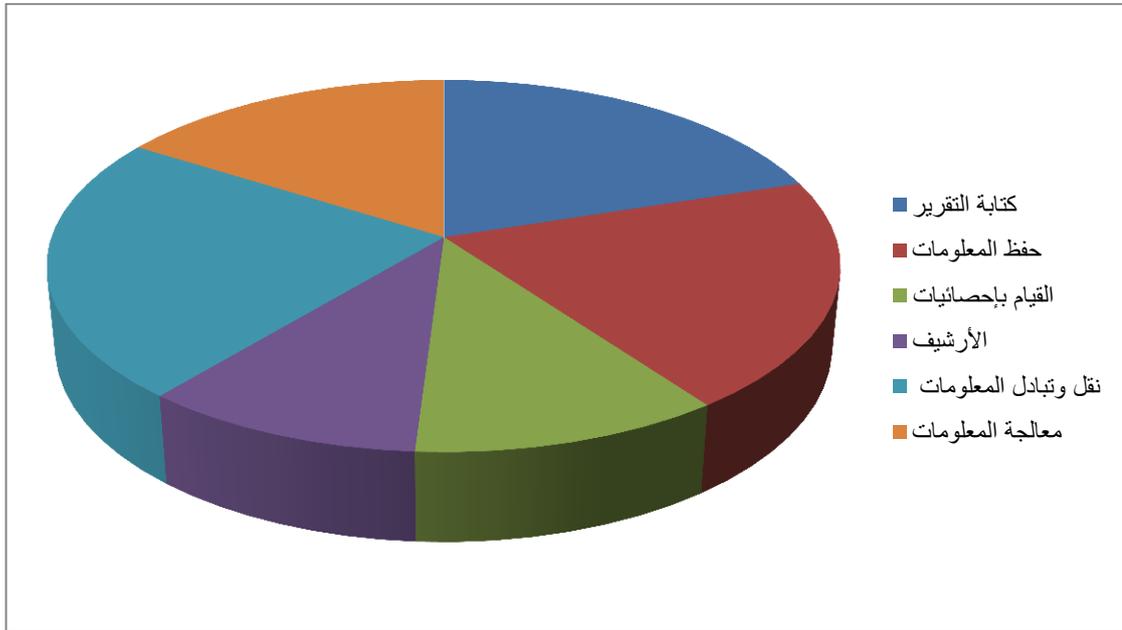
نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 08 ) الذي يمثل مدى سهولة استخدام الوسائل داخل المؤسسة ان اغلبية الموظفين ليست لديهم صعوبة في استخدام هذه الوسائل و قدرت نسبتهم بـ 89% اما الاجابة بـ "لا" فقد نالت نسبة 11% .

و يمكن تفسير الارقام التي توصلنا اليها ، ان المؤسسة تسعد دائما ان يكون العاملين ذات معرفة حول استخدام هذه الوسائل من اجل خلق مرونة داخل المؤسسة ، و تبقى دائما تحرص على ان يكون موظفوها على درجة من التأهيل من اجل القدرة على التعامل الجيد مع وسائل الاتصال الحديثة .

الجدول رقم (12) : يبين مجال استخدام هذه الوسائل

النسبة	التكرار	مجال استخدام الوسائل
20%	9	كتابة التقرير
20%	9	حفظ المعلومات
11%	5	القيام بإحصائيات
10%	4	الأرشيف
23%	10	نقل و تبادل المعلومات
16%	7	معالجة المعلومات
100%	44	المجموع

الشكل رقم (09) : يمثل نسبة مجال استخدام هذه الوسائل .



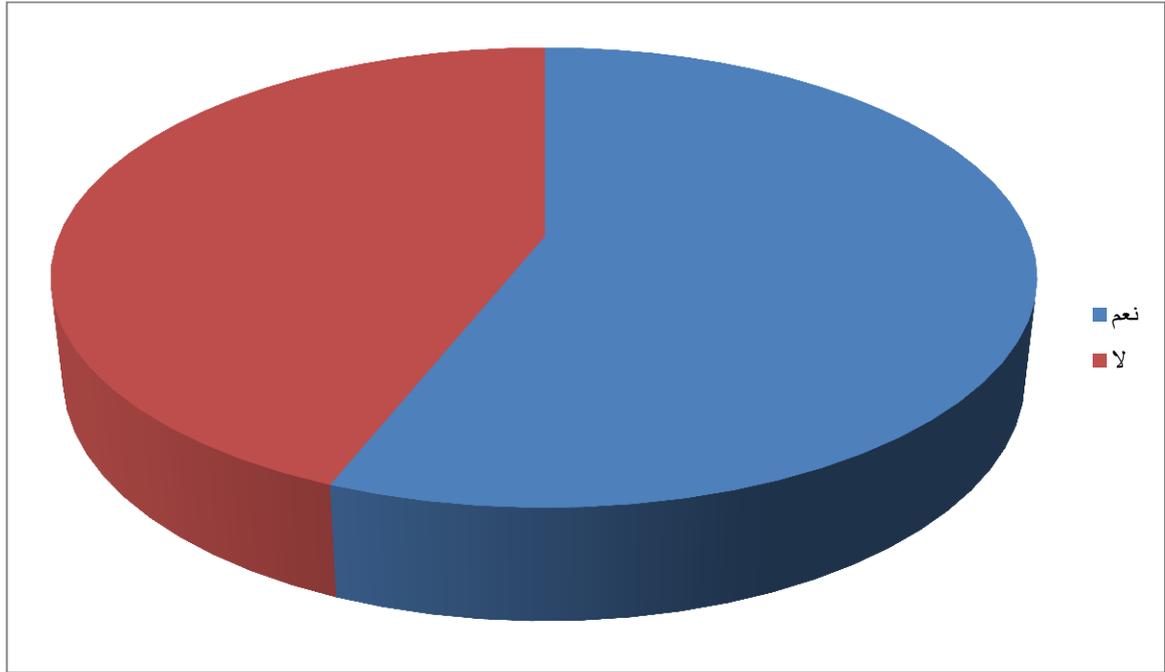
نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يمثل دوافع استخدام المبحوثين لوسائل الاتصال ان الاجابة بـ " نقل و تبادل المعلومات قد حازت على اكبر نسبة حيث قدرت بـ 23% ، تليها ثانيا الاجابة بـ "كتابة التقرير " و " حفظ المعلومات " بنسبة 20% .

و يفسر الحصول على هذه النسب الى الطابع الاداري الذي يميز العمل داخل المؤسسة ، حيث يتطلب التعامل بشكل كبير مع البيانات و المعلومات ، و بالتالي يكون الغرض الاكبر للموظفين من استخدام هذه الوسائل هو محاولة استغلالها افضل استغلال في عملية و تبادل المعلومات .

**الجدول رقم (13) :** هل تقوم المؤسسة بوضع مخطط و استراتيجيات خاصة بالاتصال الرقمي ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	56%
لا	8	44%
المجموع	18	100%

**الشكل رقم (10) :** يمثل نسبة قيام المؤسسة بوضع مخطط و استراتيجيات خاصة بالاتصال الرقمي .

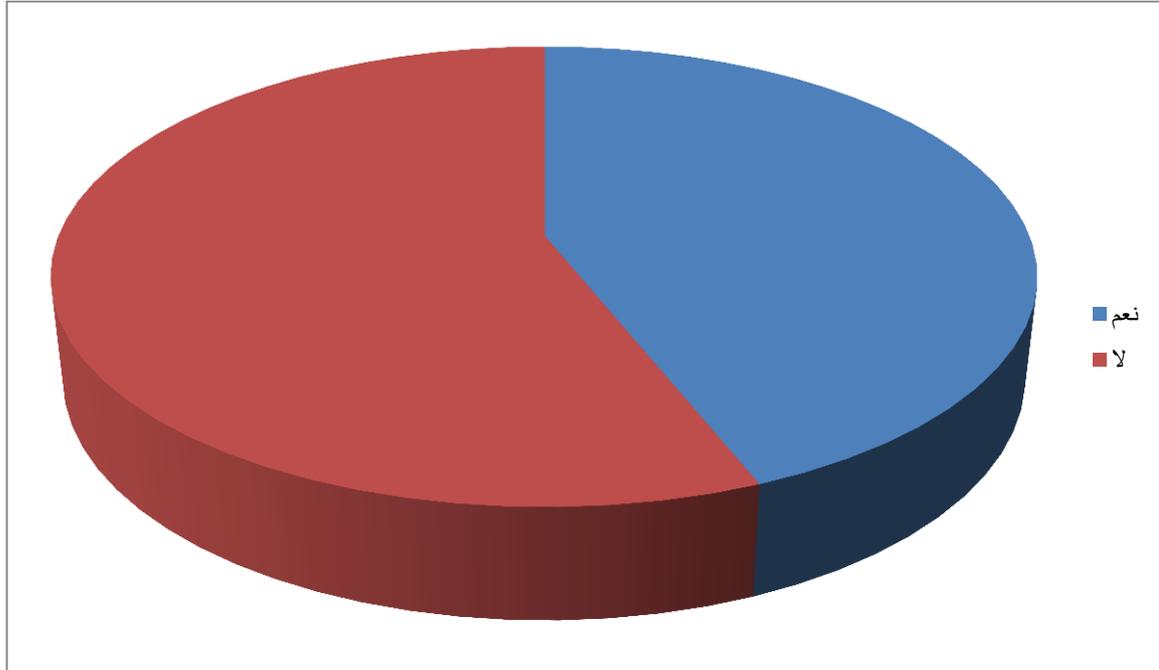


من خلال الجدول رقم (10): من مجتمع الدراسة نلاحظ ان نسبة 56% ترى ان المؤسسة " شبحاني بشير " تقوم على وضع خطط و استراتيجيات خاصة بالاتصال الرقمي ، و هذا راجع الى الامكانيات المتوفرة داخلها ، اما نسبة 41% ترى العكس انه لا يوجد اي خطط للاتصال الرقمي بالمؤسسة .

الجدول رقم (14) : الميزانية المخصصة للاتصال الرقمي في المؤسسة .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	44%
لا	10	56%
المجموع	18	100%

الشكل رقم ( 11 ) : يمثل نسبة الميزانية المخصصة للاتصال الرقمي في المؤسسة



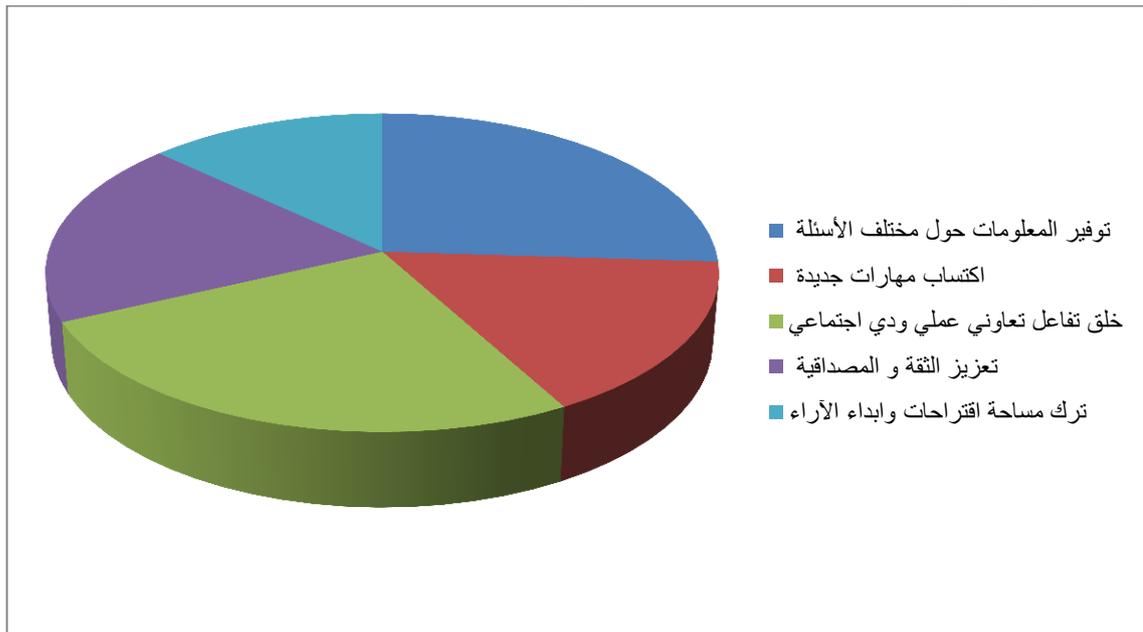
نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) الذي يوضح هل هناك ميزانية مخصصة للاتصال الرقمي في المؤسسة من عدمها ، ان نسبة 56% يصرحون ليس هناك ميزانية مخصصة كافية للاتصال الرقمي في المؤسسة ، في حين يرى الاخرين و الذين قدرت نسبتهم 41% ان هناك ميزانية كافية للاتصال الرقمي في المؤسسة .

و يفسر سبب الحصول على هذه النسب ان المؤسسة لم توفر ميزانية كافية تلبي كل حاجيات الهياكل الخاصة بالمؤسسة ، محاولة منها على القضاء على جميع الطرق العمل التقليدية .

الجدول رقم (15) : أهمية الاتصال في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	اهمية الاتصال في المؤسسة
26%	8	توفير المعلومات حول مختلف الأنشطة
16%	5	اكتساب مهارات جديدة
26%	8	خلق تفاعل تعاوني عملي ودي اجتماعي
19%	6	تعزيز الثقة و المصداقية
13%	4	ترك مساحة اقتراحات و ابداء الآراء
100%	31	المجموع

الشكل رقم (12) : يمثل نسب اهمية الاتصال في المؤسسة



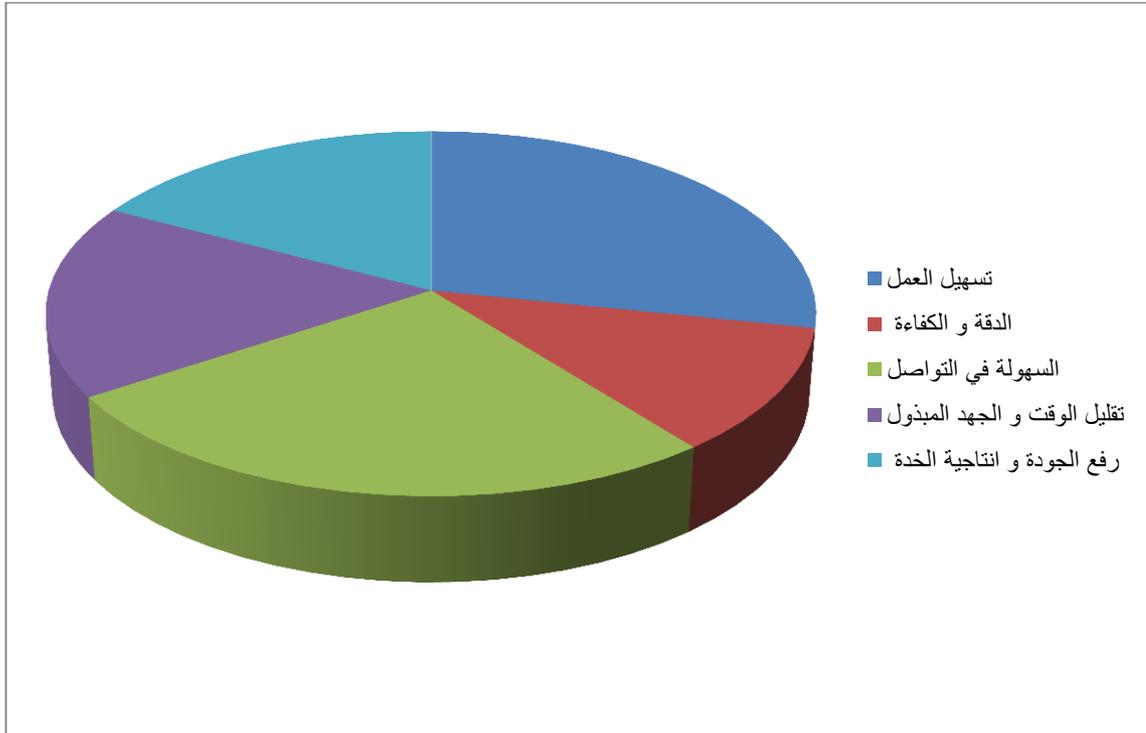
من خلال الجدول رقم (12) : الذي يكشف لنا اهمية الاتصال في مؤسسة "شبحاني بشير" حيث تكمن الاهمية حسب رأي المبحوثين في كل من : توفير معلومات حول مختلف الانشطة و خلق و تفاعل تعاوني عملي ودي اجتماعي بنسبة قدرت بـ 26%، تكمن الاهمية التالية في تحرير الثقة و المصداقية بين العاملين بنسبة 19%، اما نسبة 16% تمكن في اكتساب مهارات جديدة ، نذكر في الاخير اهمية ترك مساحة للاقتراحات و ابداء الآراء بنسبة 13% .

يمكن تفسير هذه المعطيات ان للاتصال الرقمي دور هام في المؤسسة خاصة في توفير المعلومات و خلق تفاعل بين العاملين حسب رأي المبحوثين .

المحور الثالث : مساهمة الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين بمركز " شيحاني بشير " .  
الجدول رقم (16) : الاهداف المتوقعة من الاتصال الرقمي في المؤسسة

الاهداف	التكرار	النسبة المئوية
تسهيل الاداء	13	28%
الدقة و الكفاءة	5	11%
السهولة في التواصل	12	26%
تقليل الوقت و الجهد المبذول	8	17%
رفع الجودة و انتاجية الخدمة	8	17%
المجموع	46	100%

الشكل رقم (13) : يمثل نسبة الاهداف المتوقعة من الاتصال الرقمي في المؤسسة



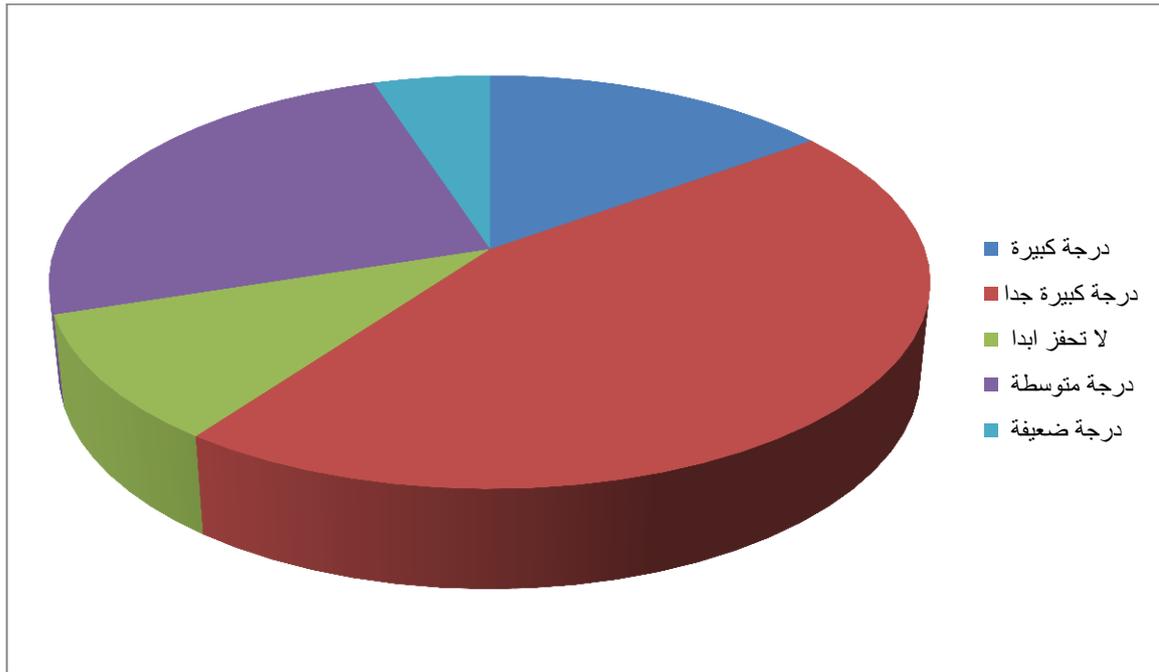
نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) يتضح ان 28 % من المبحوثين يقرون ان الهدف المتوقع من الاتصال الرقمي هو تسهيل الاداء ، لأنه يؤدي الى تحقيق كفاءة عالية في العمل ، اما نسبة 26% تتجه الى السهولة في التواصل لأنه يسهل و يساعد على نقل المعلومات في الوقت المحدد ، اما

نسبة 17% تحتلها كل من تقليل الوقت و الجهد المبذول و رفع الجودة و انتاجية الخدمة ، و اخيرا الدقة و الكفاءة بـ 11% لأنهم يتقيدون بقواعد ثابتة و موضوعية .

الجدول رقم (17): هل تجد ان تقنيات الاتصال الرقمي المستخدمة في عملك محفزة على الاداء الجيد.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
درجة كبيرة	3	15%
درجة كبيرة جدا	9	45%
لا تحفز ابدا	2	10%
درجة متوسطة	5	25%
درجة ضعيفة	1	5%
المجموع	20	100%

الشكل رقم (14) : يمثل نسبة تحفيز تقنيات الاتصال الرقمي المستخدمة في العمل

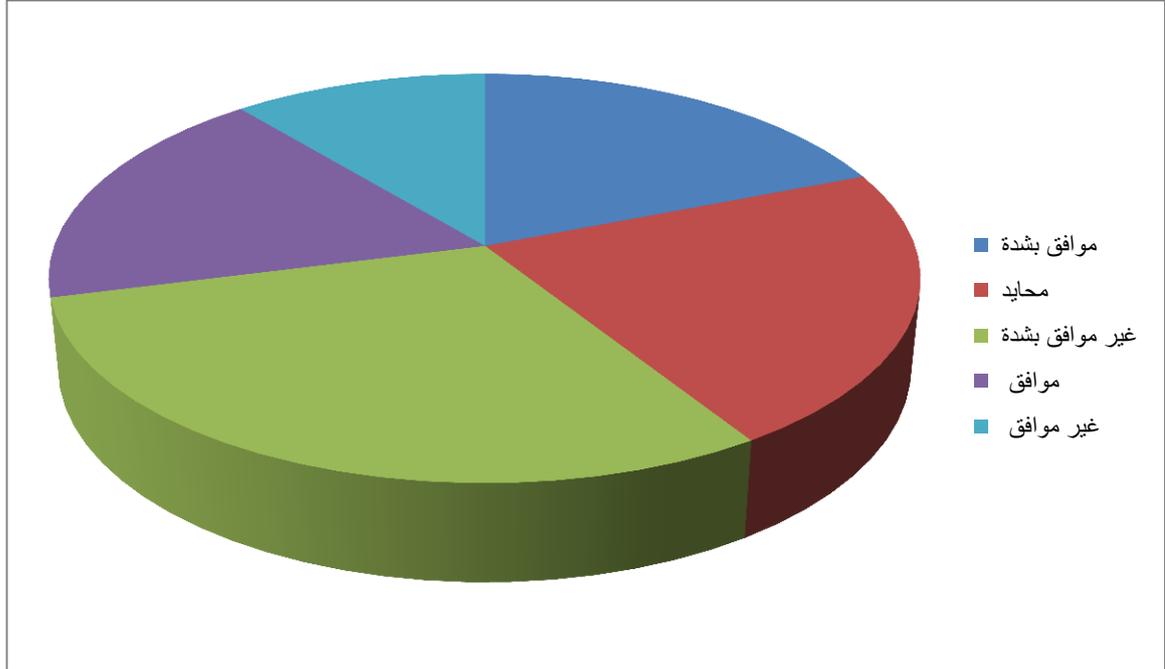


من خلال الجدول رقم (14) يرى 45% منهم ان تقنيات الاتصال الرقمي المستخدمة في عملهم محفزة بدرجة كبيرة جدا على الاداء الجيد داخل المؤسسة ، و ذلك راجع للعديد من فوائد الاتصال الرقمي التي تسعى دائما الى التخفيف من عبئ الموظفين ، بينما يرى 25% ان التقنيات محفزة بدرجة متوسطة محدثة في ذلك تأثيرا قليلا في شكل الأداء ، فيما سجلنا 15% ترى ان درجة التحفيز كبيرة على الاداء ، بينما المبحوثين الذين يرون ان ليس هناك اي تحفيز على الاداء بنسبة قدرت 10% ، و هذا راجع يمكن لعدم استخدامهم لهذه التقنيات او نمط عملهم لا يتطلب استخدامهم ، اما 5% من المبحوثين يرون ان التحفيز يكون بدرجة ضعيفة على اداء العاملين .

الجدول رقم (18): هل الاتصال الرقمي عمل على تخفيف الأعباء التي كانت موجودة في وظيفتك داخل المؤسسة .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	19%
محايد	6	22%
غير موافق بشدة	8	30%
موافق	5	18%
غير موافق	3	11%
المجموع	27	100%

الشكل رقم (15) : يمثل نسبة عمل الاتصال الرقمي على تخفيف الاعباء

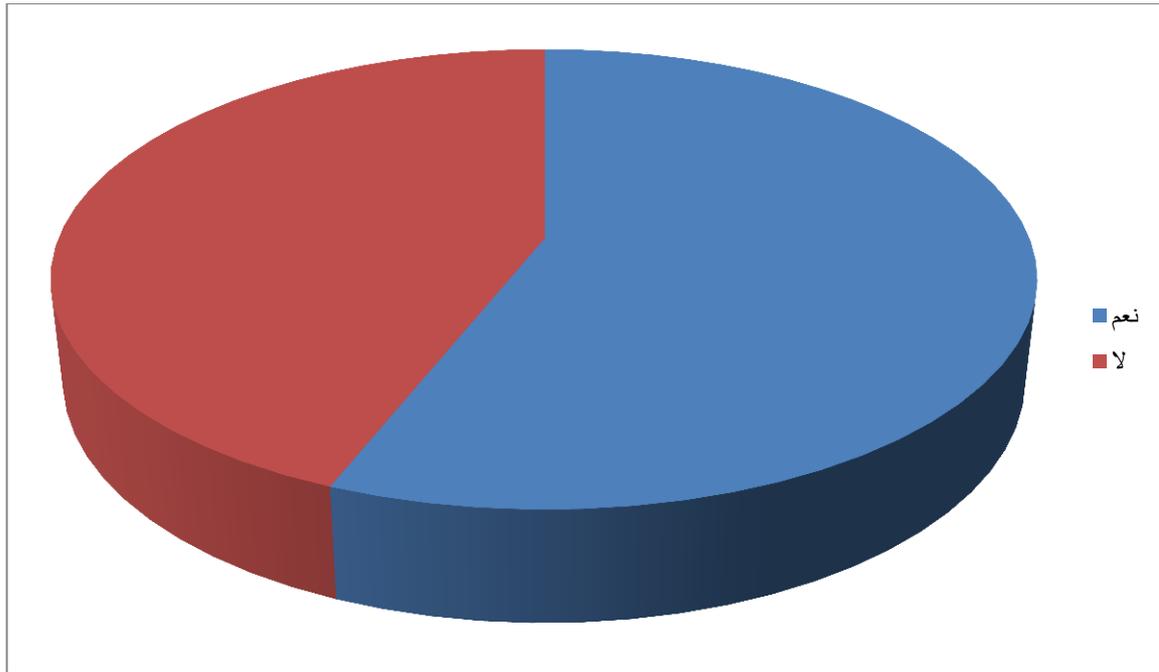


من خلال الجدول رقم (15) : 30% من المبحوثين غير موافقين بشدة فكرة ان الاتصال الرقمي يعمل على تخفيف الأعباء التي كانت موجودة في وظيفتهم و هذا راجع لعدم معرفتهم الكاملة بالاستخدام الصحيح لوسائل الاتصال الرقمي ، اما 22% من المبحوثين محايدين بخصوص هذا الموضوع ، تليه 19% الذين يرون ان الاتصال الرقمي حفف عليهم اعباء وظيفتهم ، اما 18% من المبحوثين موافقين ، اما الفئة الاخيرة هم غير موافقين يرون ان الاتصال الرقمي ليس له اي تأثير على وظيفتهم و قدرت نسبتهم بـ 11% .

الجدول رقم (19) : هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام وسائل الاتصال الرقمي .

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	10	56%
لا	8	44%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (16) : يمثل نسبة فرض استخدام وسائل الاتصال الرقمي .

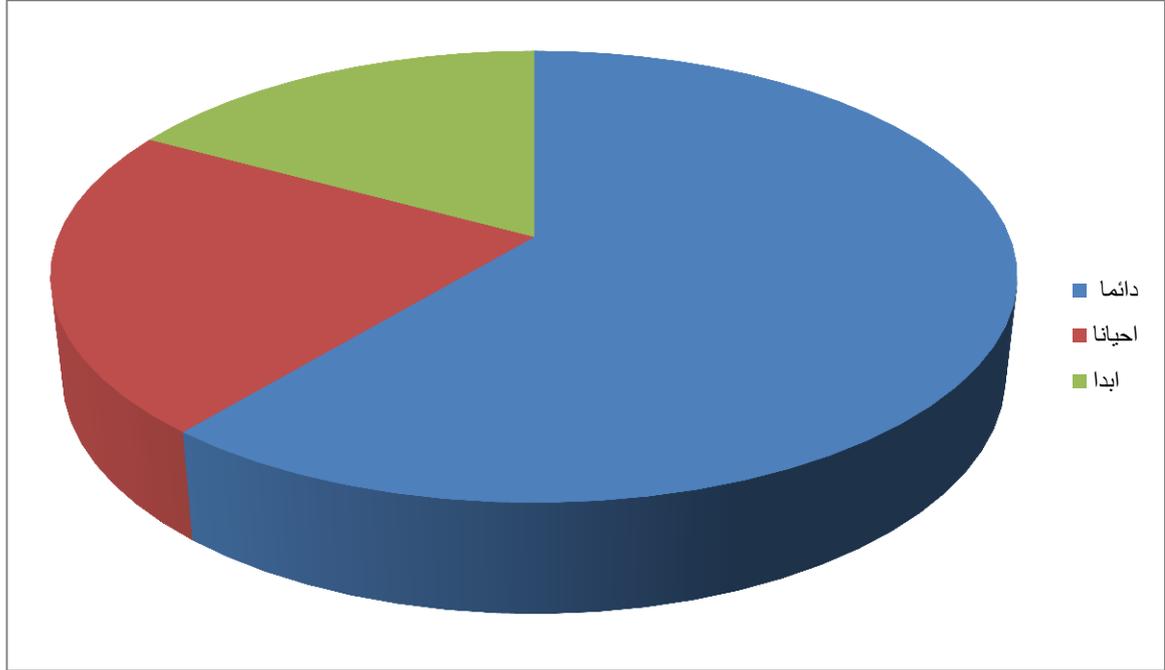


يظهر لنا من خلال هذا الجدول ان طبيعة عمل المبحوثين تفرض عليهم استخدام وسائل الاتصال الرقمي تبين ان النسبة الاكبر هم من اجابوا بنعم 56% و هم الذين تفرض طبيعة عملهم استخدام هذه الوسائل نظرا لحاجتهم اليها في تسهيل مهامهم الادارية ، مما يدل على كثرة المستخدمين ، في حين ان من اجابوا بـ "لا" فهم يشكلون 44% من عينة الدراسة .

الجدول رقم (20) : استخدام الحاسوب في العمل .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	61%
احيانا	4	22%
ابدا	3	17%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (17) : يمثل نسبة استخدام الحاسوب في العمل .

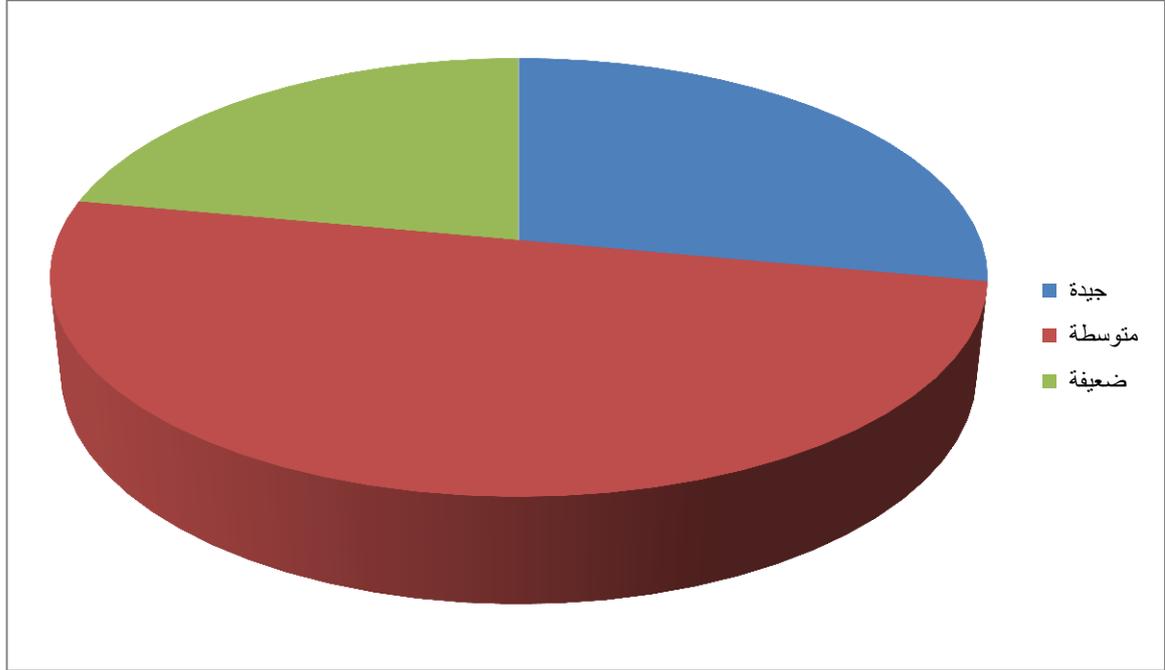


اصبح استعمال الكمبيوتر في المؤسسات بمثابة المحرك الرئيسي لعمر الوسائط المعلوماتية و الاتصالية ، ثم ان تأثيره لم يخفف بل ازداد قوة و تسارعا و هذا ما تدعمه بيانات الجدول الموضح اعلاه ، حيث ان غالبية مفردات العينة تستخدم جهاز الحاسوب بنسبة 61% باعتباره عنصر اساسيا و لا يمكن الاستغناء عنه ، و تليه نسبة 22% الذين يستخدمون الحاسوب احيانا عند الحاجة او الضرورة ، اما النسبة 17% نسبة المبحوثين الذين لا يستخدمون الحاسوب ابدا و هذا راجع لميولهم للطابع التقليدي الورقي .

الجدول (21) : يبين درجة التحكم في الحاسوب

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
28%	05	جيدة
50%	09	متوسطة
22%	04	ضعيفة
100%	18	المجموع

الشكل رقم (18) : يمثل نسبة درجة التحكم في الحاسوب .

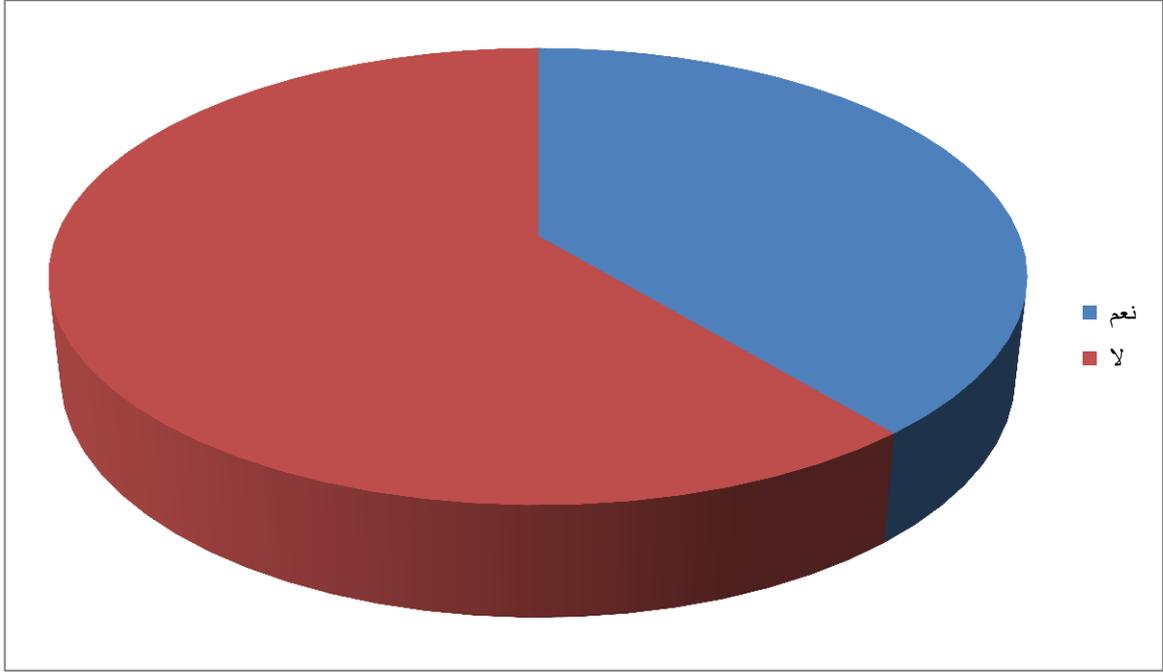


ان التحكم في استخدام جهاز الحاسوب يعكس قوة او ضعف استخدامه و يتبين من الجدول اعلاه ان 09 مفردة من مجموع 18 تتحكم في استخدام الحاسوب بصفة متوسطة ، بينما تتحكم 05 مفردات بنسبة 28% في استخدام جهاز الحاسوب بصفة جيدة ، و فقد نسبة الذين يتحكمون في استخدامه بصفة ضعيفة بـ 22% و الملاحظ ان نسب الذين يتحكمون فيه بدرجة قليلة ، وهذا يعكس الاستخدام الواسع لجهاز الحاسوب في المؤسسة المدروسة .

الجدول رقم (22) : اذا تم التكوين في هذا المجال

الافتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	39%
لا	11	61%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (19) : يمثل نسبة التكوين في هذا المجال

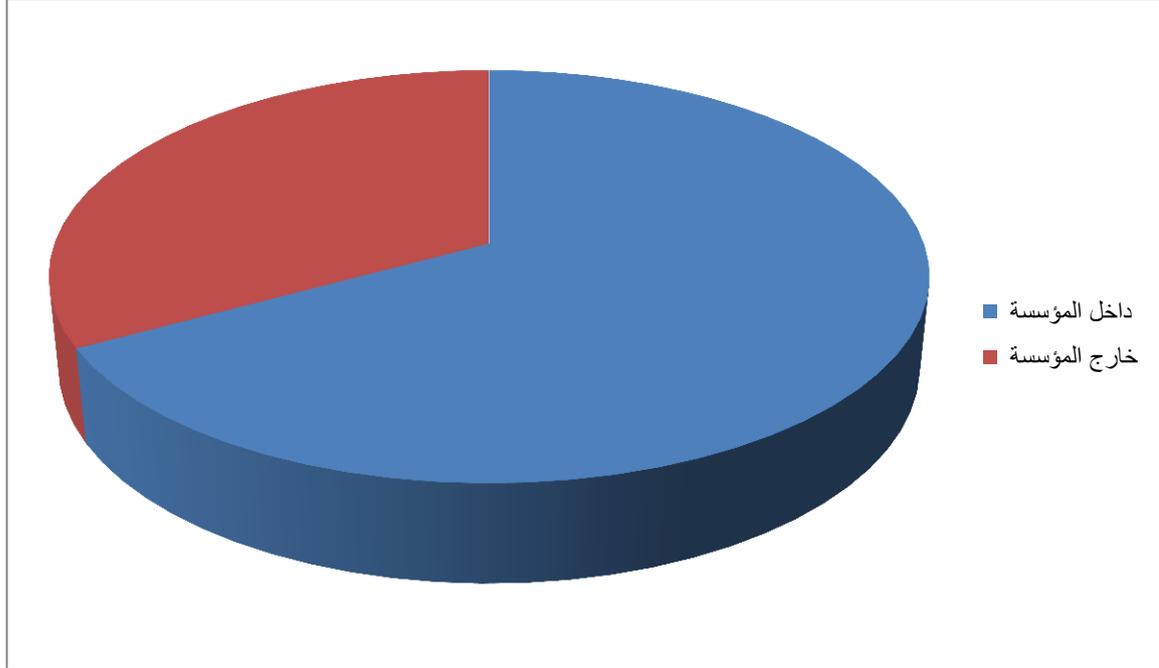


تظهر أهمية الاستفادة من التدريب الحالي في كونه عامل رئيسي في مساعدة الموارد البشرية على مواكبة التطور و الاستجابة لمتطلبات التعبير ، سواء كانت برامج او اجهزة التي تؤثر على اداء الاعمال فهو يساهم في مرونة و قوة العمل من خلال تمكين الافراد من التحكم في التقنيات المتطورة اكثر و كذا اساليب العمل الحديثة الجدول المبين اعلاه يوضح ان اغلب المبحوثين و المقدره نسبتهم بـ61% لم يلقوا التحكم في الوسائل الاتصال الرقمي الحديثة ، و تليها نسبة الذين تلقوا دورة تدريبية لدى المؤسسة .

الجدول رقم (23) : يبين اذا كانت الاجابة بنعم أين .

الآراء	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	12	67%
خارج المؤسسة	06	33%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (20) : يمثل نسبة تلقي الدورات داخل و خارج المؤسسة .

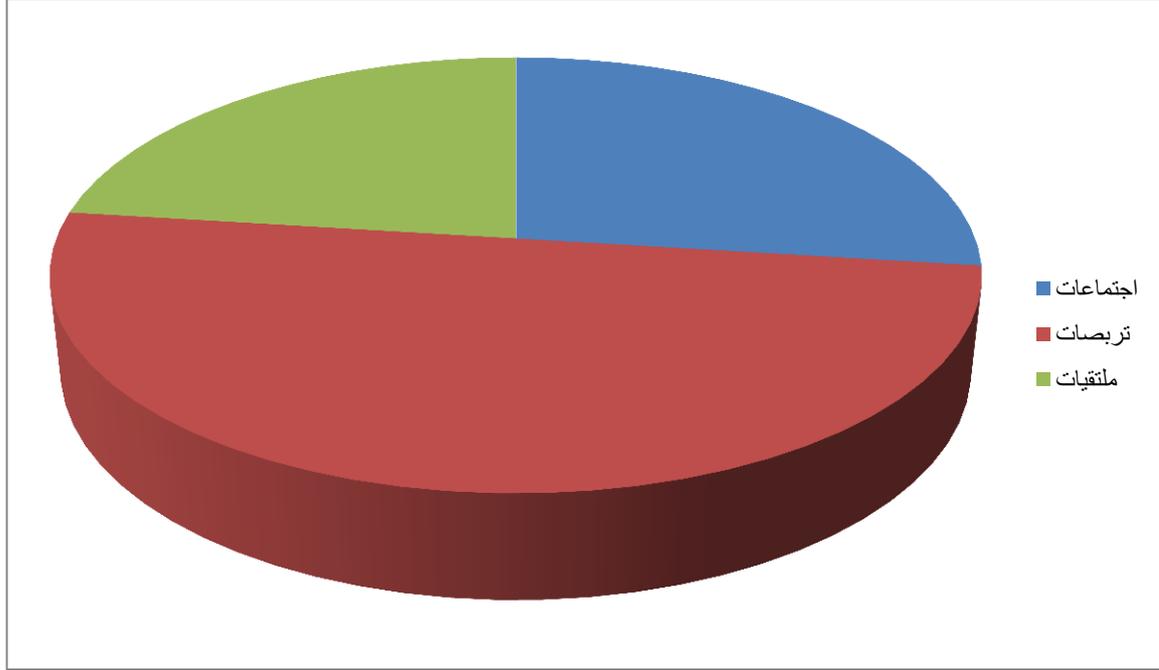


يتبين من الجدول اعلاه ان اهم كان لتلقي دورات تدريسية نسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حديثة هو داخل المؤسسة ، حيث اقر ذلك ما نسبته 67% من المعنيين بالاستجابات بينما كان للخارج المؤسسة دور كبير ايضا في تزويد الموظفين بالمعلومات الكاتبة لاستخدام و وسائل الاتصال الرقمي و هذا ما اقره 33% من المستجوبين المعنيين بهذا السؤال و هذا ما يدل على ان الموظفين اعتمدوا على المؤسسة اما بالتكوين او التربصات او الدورات و هي تعتبر اساليب كافية و منهجية لان الاستخدام خاص بوسائل و برامج تستخدمها المؤسسة و يجتاح الموظفين للتدريب على هذه البرامج ، و من اجل خلق ثقافة تنظيمية تساعد على التجارب بين ثقافة الفرد و ثقافة المؤسسة .

الجدول رقم (24) : يبين اذا كانت الاجابة بـ " نعم " كيف يتم ذلك .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
اجتماعات	05	27%
تربصات	09	50%
ملتقيات	04	23%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (21) : يمثل نسبة طرق التدريب الحالي

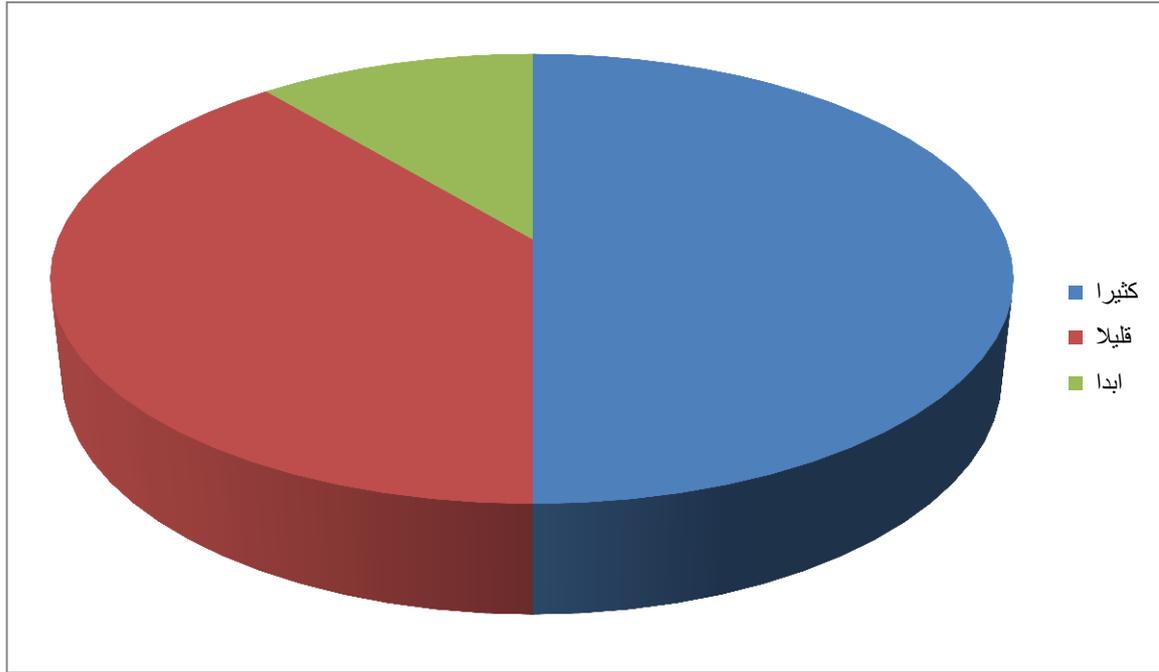


بيانات هذا الجدول توضح ان التدريب الحالي يتم بالاعتماد على الطرق الثلاث ( اجتماعيات ، تربصات ، ملتقيات ) ، فيما تفوقت الطريقة الثانية ( التربصات ) من ناحية الاعتماد و ذلك بنسبة 50% ، و تحتل المرتبة الثانية الاجتماعات بنسبة 27% حيث ينظم مسير المؤسسة دوريا اجتماعات للتعريف بالبرامج الجديدة او الخدمات الجديدة ، بينما بلغت نسبة المستفيدين من الملتقيات نسبة 23% ، و هذه الملتقيات خارج المؤسسة مع بعض مراكز التكوين الاخرى ، و بناء على ذلك فإن المؤسسة تقف على نحو حقيقي عليها تجاوزه اذا ترغب في الاستفادة اكثر مما يتيح الاتصال الرقمي ، من امكانيات مختصة في زيادة الانتاجية و تحسين الأداء.

الجدول رقم (25) : هل أحدثت وسائل الاتصال الرقمي تجديدا في شكل العمل في مؤسك .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	9	50%
قليلًا	7	39%
ابدا	2	11%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (22) : يمثل نسبة احداث وسائل الاتصال الرقمي تجديد في العمل .

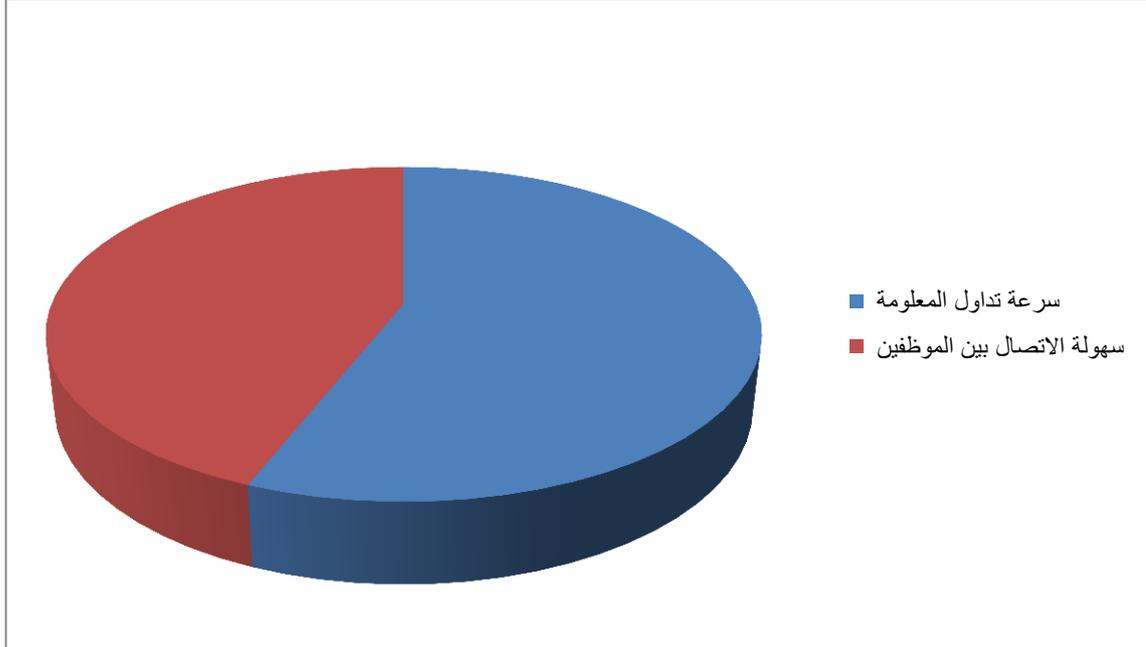


يشير معنى التجديد الى احلال طرق جديدة و حديثة بدلا من طرق قديمة في الحياة، و الرقمية شكل من اشكال التجديد ، و عن رأي المبحوثين حول مدى احداث وسائل الاتصال الرقمي تجديدا في شكل العمل في مؤسسة شبحاني بشير ، حيث يرى 50% منهم انها احداثت تجديدا كثيرا في شكل العمل ، من خلال الخروج من النمط الاداري القديم التقليدي الى النمط الحديث باستخدام هذه الوسائل و اهمها الحاسوب التي تعمل على اكتساب مهارات جديدة و توسيع نطاق المعرفة العملية و كذلك تخفيف العبء على العامل بدرجة كبيرة ، بينما يرى 39 % انها احداثت تجديدا قليلا في شكل العمل ، فيما سجلنا 11% و بتكرارين يرون انها لم تجدد و ليس لها اي تأثير على العمل ضمن مؤسسة شبحاني بشير -تبسة-.

الجدول رقم (26) : اذا كنت تعتقد ان وسائل الاتصال الرقمي حسنت من أداء المؤسسة و العاملين بها.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
سرعة تداول المعلومة	10	56%
سهولة الاتصال بين الموظفين	8	44%
المجموع	18	100%

الشكل رقم (23) : يمثل نسبة اعتقاد ان وسائل الاتصال الرقمي حسنت من اداء المؤسسة و العاملين بها .



يتضح لنا من الجدول رقم (23) : ان غالبية المبحوثين اجابوا بأن وسائل الاتصال الرقمي حسنت من اداء المؤسسة و العاملين بها و هذا راجع الى سرعة تداول المعلومة بنسبة 56% ، اما 44% من المبحوثين يرى ان وسائل الاتصال الرقمي حسنت من اداء المؤسسة و العاملين بها و هذا راجع الى سهولة الاتصال بين الموظفين .

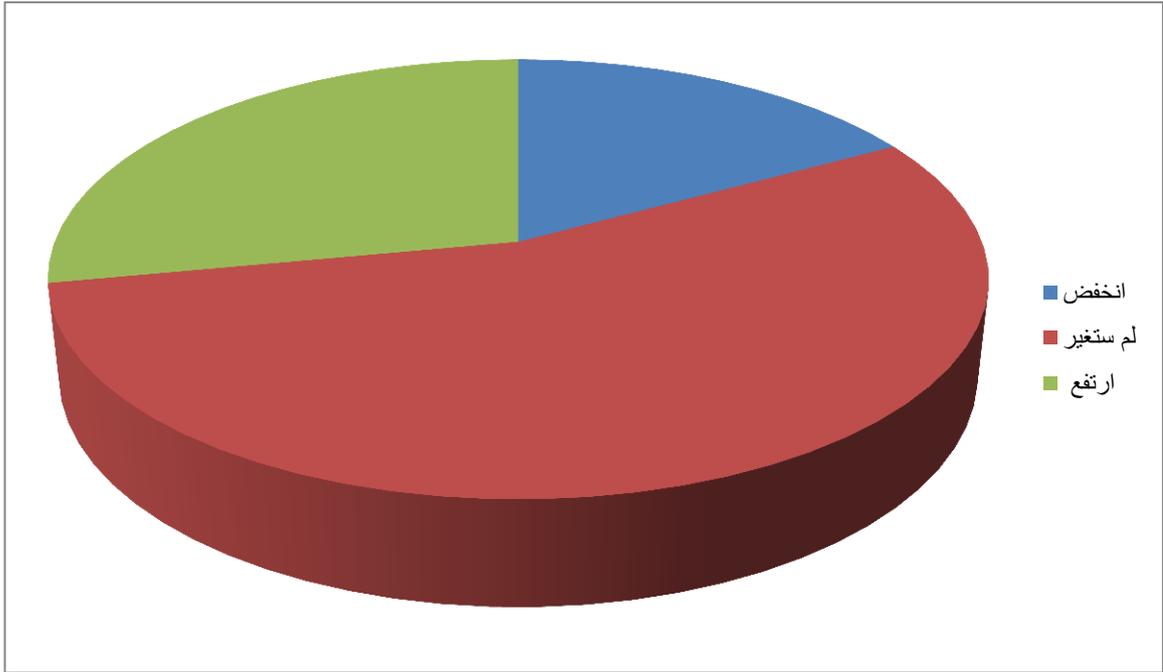
نستنتج انه بسبب مميزات وسائل الاتصال الرقمي و خصائصه الكثيرة ، فإنها ساهمت بشكل كبير في فعالية الاداء داخل المؤسسة و رفعه بشكل ملحوظ و متقدم ، لأنه بذلك تكون قد وفرت وقتا و جهدا كبيرين كانا من ضمن معيقات الاداء في السابق و بالتالي اعاقا السير الحسن للمؤسسة .

الجدول رقم (27) : بعد استخدام مؤسستك لوسائل الاتصال الرقمي . ماذا لاحظت بالنسبة

لمستوى الاداء ؟

الاقترحات	تكرار	النسبة
انخفض	3	17%
لم يتغير	10	55%
ارتفع	5	28%

الشكل رقم (24) : يمثل نسبة مستوى الاداء بعد استخدام وسائل الاتصال الرقمي.

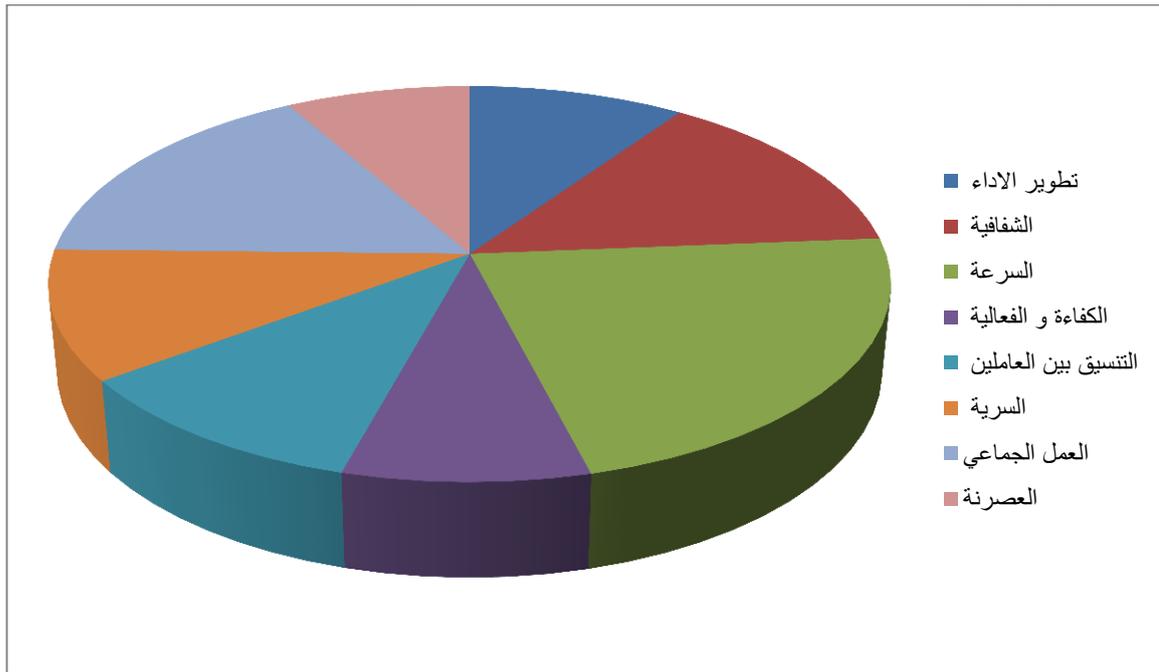


يتضح لنا من الجدول رقم (25) ان غالبية المبحوثين اجابوا ان بعد استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الرقمي و لاحظوا ان مستوى الاول لم يتغير و قدرت نسبتهم بالنسبة 55% بينما يرى المبحوثين ان مستوى الاداء بعد استخدام وسائل اتصال الرقمي ارتفع و هذا راجع الى ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة وفرت خدمات كبيرة لمؤسسة حسنت من اداءها العام ، حيث تستولي نسبة 17 % في رأي المبحوثين بأن وسائل الاتصال الرقمي خفضت مستوى اداء في المؤسسة و يمكن ان ترجع هذا الى المنصب الذي يشغله المبحوثين او الى عدم استخدامهم لهذه الوسائل ، نستنتج من المعطيات المتحصل عليها من الجدول اعلاه ان وسائل الاتصال الرقمي بأنواعها ساهمت في منح المؤسسة صورة جديدة لم تكن ستحظى بها في ظل الوسائل التقليدية .

الجدول رقم (28) : ما هي إيجابيات استخدام الاتصال الرقمي ضمن متطلبات عملك ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
تطوير الاداء	10	23%
الشفافية	05	12%
السرعة	08	19%
الكفاءة و الفعالية	03	7%
التنسيق بين العاملين	04	9%
السرية	04	9%
العمل الجماعي	06	14%
العصرية	03	7%
المجموع	43	100%

الشكل رقم (25) : يمثل نسبة إيجابيات استخدام الاتصال الرقمي .



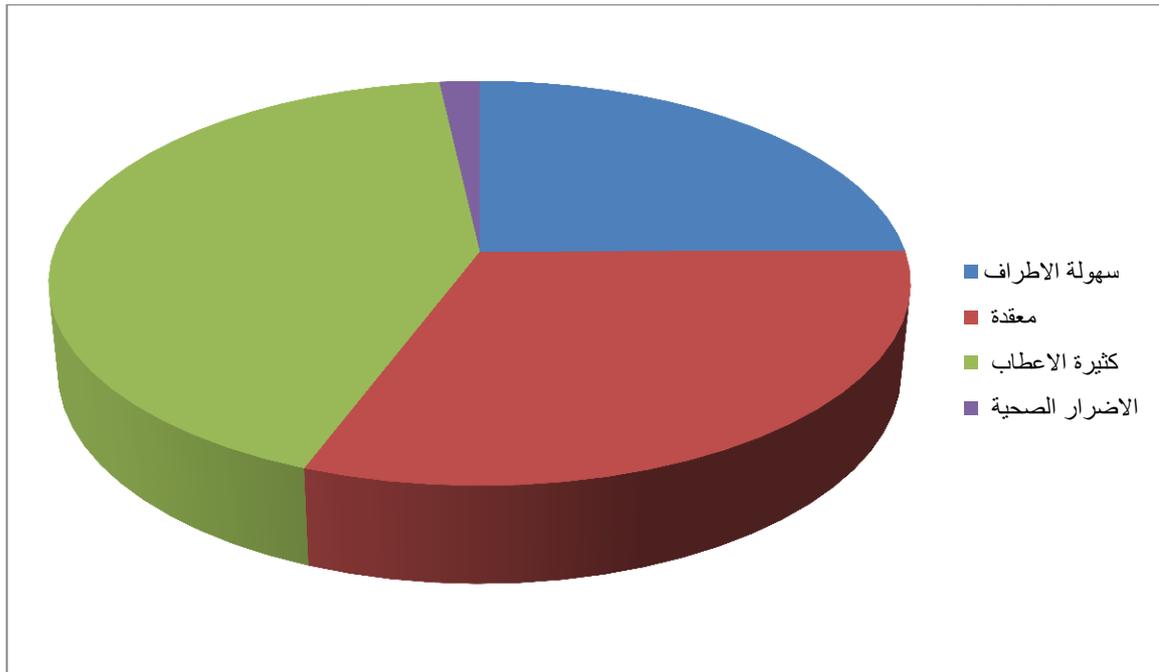
من ملاحظة بيانات الجدول رقم (25) الموضح اعلاه يتبين ان 23% يرون عملية استخدام وسائل الاتصال الرقمي ساهمت في تطوير الاداء و تحسينه عن طريق تحديدها لمسؤوليات اكثر و القضاء على التداخل بين الوظائف و ما يسببه من خلافات ، و كذا التماطل في ايجاز المهام ، اما بنسبة 19% فأجمعوا على انها سريعة مقارنة بالنمط التقليدي ، و تعني السرعة في نقل المعلومات و عدم حاجة المستقبل لعملية اظهارها و طبعها لوصولها في هيئة رقمية جاهزة ، اما نسبة 14% يرون انها من ايجابيات استخدام الاتصال الرقمي تدعم العمل الجماعي ، و كذلك تعد الشفافية من ايجابيات استخدام

الاتصال الرقمي حيث قدرنا نسبتهم بـ 12% ، بينما يرى ان 9% يرون ان التنسيق بين العاملين و السرية هم من الايجابيات الاتصال الرقمي ، بينما يتقاسم المرتبة الاخيرة المبحوثين الذين يرون ان كل من الكفاءة و الفعالية و العصرية ، لما له دور محوري هام على جميع الاصعدة الخاصة بالمؤسسة و تشمل انظمة معالجة المعلومات و نقلها .

الجدول رقم (29) : عيوب استخدام وسائل الاتصال الرقمي .

المساوات	التكرار	النسبة المئوية
سهولة الاختراق	04	17%
معقدة	05	21%
كثيرة الاعطاب	07	29%
الاضرار الصحية	08	33%
المجموع	24	100%

الشكل رقم (26): يمثل نسبة عيوب استخدام وسائل الاتصال الرقمي



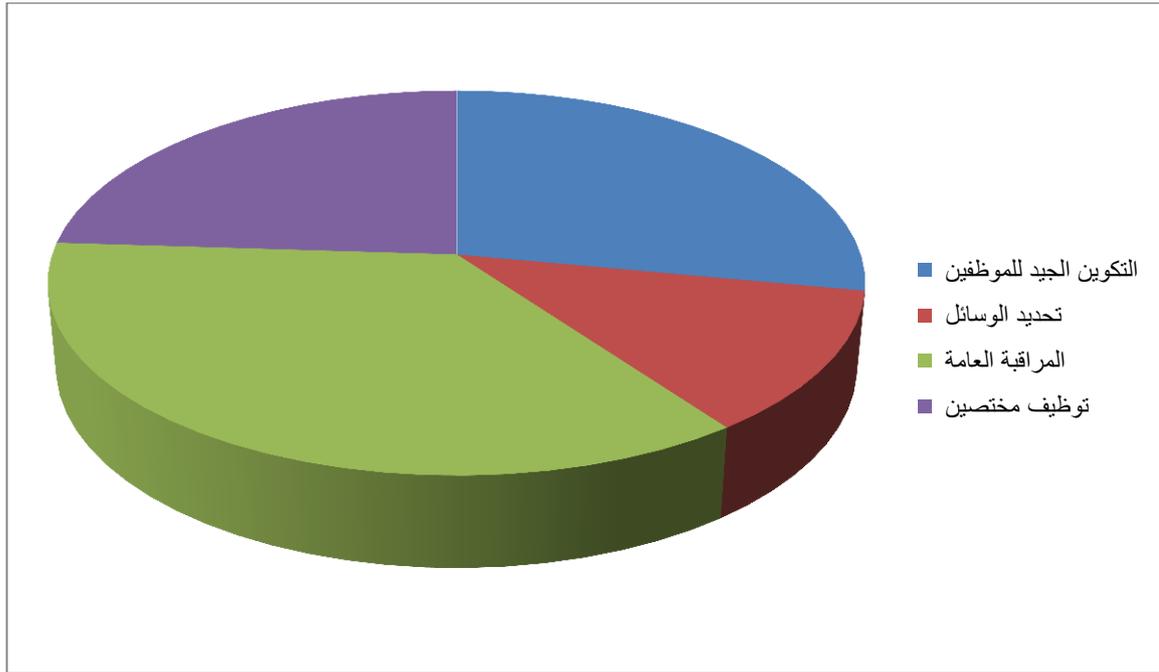
رغم ما تحمله وسائل الاتصال الحديثة الا انها كغيرها من الوسائل الاخرى لا تخلو من السلبيات و المساوى ، و هذا ما تشير اليه البيانات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه ان يرى 29% بتكرار 7 افراد لوسائل الاتصال الرقمي مساوى تمثلت في الاضرار الضحية التي تنجز منها نتيجة الاستعمال المفرط و التعرض لها بصفة يومية ، فيما يرى 29% بتكرار 7 افراد انها كثيرة الاعطاب مما يعيق احيانا اداء المهام في الوقت المحدد ، فيما يصرح 21% من افراد العينة انها معقدة و ليست سهلة

الاستخدام احيانا تتطلب تدخل من مختصين في المجال ، فيما يرى 17 % ان هناك مساوئ اخرى تمثلت في سهولة الاختراق ، خاصة في وقتنا الحالي مع التطور الهائل الذي يحدث في وقتنا الحالي .

الجدول رقم (30) : اقتراحات للتغلب على مساوئ الوسائل .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
التكوين الجيد للموظفين	7	28%
تحديد الوسائل	3	12%
المراقبة العامة	9	36%
توظيف مختصين	6	24%
المجموع	25	100%

الشكل رقم (27) : يمثل نسبة الاقتراحات للتغلب على مساوئ الوسائل .



تؤكد النتائج المتحصل عليها من الدراسة المبدئية و المدونة اعلاه بالجدول رقم 27 تبين ان نسبة من الباحثين 36% و هي نسبة معتبرة صرحت بالمراقبة الدائمة هي من اهم طرق الفعلية على مساوئ وسائل الاتصال الرقمي ، و التي من خلالها نستطيع معرفة جل المشاكل التي تعيق سيرورة عمل المؤسسة في حين يرى 28% من الباحثين ان التكوين الجيد للموظفين يعمل على عيوب الوسائل من اجل ان يكون الموظف على دراية بهذه الوسائل و تكون سهلة الاستخدام خاصة بعد الدورات التدريبية التي يجتازونها بين الشرح الاخرين بنسبة 24% لان توظيف مختصين لمعالجة كل اعطاب و مشاكل وسائل الاتصال الرقمي و هو ايضا من اهم سبل التغلب على عيوبها في حين تغير

نسبة 12% بمعدل 3 تكرارات ان تحديد الوسائل دخل المؤسسة من فترة الى اخرى يضمن لها الاداء الجيد و عدم تأجيل المهام بسبب الاعطال .

### 3- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

#### الفرضيات الفرعية :

#### الفرضية الاولى:

والتي كانت بعنوان "الاتصال الرقمي يخلق نوعا من التفاعل بين العاملين لتحقيق الاهداف المنشودة بمركز التكوين المهني شيحاني بشير".

فهذه الفرضية محققة بنسبة كبيرة و التي قدرت ب45من افراد مجتمع الدراسة وهذا ماأكده الجدول رقم 14على ان تقنيات الاتصال الرقمي محفزة على الاداء الجيد , فعندما يكون هناك جو عملي ملائم هذا يؤدي الى تعالي الروح المعنوية له ,كما يؤكد الجدول رقم 23 بنسبة 56 ان المبحوثين يعتقدون ان وسائل الاتصال الرقمي حسنت من اداء المؤسسة و العاملين بها راجع الى سرعة تداول المعلومة و سهولة الاتصال بين الموظفين و هذا ما يوطد العلاقات بين العمال و يخلق جو من التناغم و التماسق فيما بينهم مما يؤدي الى رفع جودة العمل المقدم و اداء العمل بشكل اسرع , كمايؤكد الجدول رقم 24,ان بعد استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الرقمي ,تم الملاحظة من قبل الموظفين ان مستوى لاداء لم يتغير بنسبة 55, وهذا راجع لعدم ضرورة استخدامهم لهذه الوسائل , وارتفع بنسبة 28, الذي عمل على رفع قدراتهم مما ينعكس بدورها على تفعيلها في عملهم باستخدامهم الجيد لهذه الوسائل .لتحقيق التقارب فيما بينهم و السير الى الامام .

اذا تم قبول هذه الفرضية .

#### الفرضية الثانية :

و التي عنوانها "يؤثر الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين ايجابا بمركز التكوين المهني شيحاني بشير".

وهذه الفرضية محققة نظرا للنسب الموجودة , حيث نرى حسب الجدول رقم 6, ان الاتصال الرقمي متوفر دائما في المؤسسة بنسبة 50, حيث يبين ان مركز "شيخاني بشير" مؤسسة تكنولوجية بعض الشيء , كما يؤكد كذلك الجدول رقم 12, ان اهمية الاتصال الرقمي تكمن في توفير المعلومات حول مختلف الأنشطة و خلق تفاعل تعاوني عملي ودي اجتماعي , في حين يكمن الهدف الاساسي لوسائل الاتصال الرقمي في المؤسسة في تسهيل الاداء بنسبة 28 كما هو موضح في الجدول رقم 13, اما بالحديث عن ايجابيات استخدام وسائل الاتصال الرقمي في مركز ش"شيخاني بشير" فتكمن في تطوير الاداء بنسبة كبيرة قدرت ب 23حسب ماصرحه المبحوثين في الجدول رقم 25, اذا تم قبول هذه الفرضية .

### الفرضية الثالثة :

والتي بعنوان "هناك تفاعل كبير بين العاملين بالمؤسسة جراء استخدام الوسائل الرقمية للاتصال فيما بينهم بمركز التكوين المهني "شبحاني بشير" تبسة".  
وهذه النظرية محققة , حيث يتبين لنا ان الوسائل اكثر استخداما هي الحاسوب بنسبة 32, وهذا راجع لسهولة استخدامه كما صرح الكثير من المبحوثين بنسبة 89لنقل و تبادل المعلومات كأكثر مجال لاستخدامها بنسبة 23, و هذا كما هو موضح في الجداول 7-8-9, لأن أكثر الموظفين طبيعة عملهم تفرض عليهم استخدامها و التي بلغت نسبتهم 56, لكن اغلبيتهم ذات درجة متوسط في التحكم بهذه الوسائل , وهذا راجع لعدم تكوينهم في هذا المجال , وهذا ما هو موضح في الجداول 17-18-19-20-21, ولقد احدثت وسائل الاتصال الرقمي تجديدا في شكل العمل الخاص بالمؤسسة , بنسبة 50, وهذه الوسائل لا تخلو من عيوب كبقية الوسائل , اذ تعتبر الاضرار الصحية من اهم المساوئ لهذه الوسائل بنسبة 33, وقد اقترح العمال بعض الاقتراحات للتغلب على مساوئ هذه الوسائل مثل: المراقبة العامة لجميع هياكل المؤسسة , و التكوين الجيد للعاملين بنسبة 36 و هذا تم توكيده في الجداول 22-26-27. اذا تم قبول هذه الفرضية.

### 4- النتائج العامة:

أثناء تعرضنا لموضوع الاتصال الرقمي ودوارها في تحسين أداء العاملين بمركز التكوين المهني شبحاني بشير" تبسة "ميدان الدراسة ومن خلال الاسئلة التي تم طرحه على المبحوثين باستخدام استمارة استبيان وبعد تفريغ البيانات وتحليلها تحصلنا على معلومات توضح الدور الذي تشغله وسائل الاتصال الرقمي الحديثة في تحسين الاداء من خلال النتائج التالية:

- 1-نسبة الاناث داخل المؤسسة هم من يحتلون العدد الأكبر من الوظائف
- 2-الفئة العمرية الاكثر تواجد في مؤسسة "شبحاني بشير" هم الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة. أي أن معظم الموظفين شباب .
- 3-هتيمته ذوى المستوى التعليمي الجامعة للموظفين في المركز التكوين المهني "شبحاني بشير" تبسة
- 4-غالبية العمال لهم مسارهن من 5 إلى 10 سنوات .وهذا يعكس أن المؤسسة تضم ضمن موظفيها عدد معتبر من الموظفين أصحاب الخبرة.
- 5-معظم الموظفين يؤكدون على استخدام لوسائل الاتصال الرقمي وذلك راجع لإعتمادهم عليها بصفة كثيرة خلال عملهم التواصلي اليومي .
- 6-الوسائل التي يتم استخدامها في عملية الاتصال الرقمي بالمؤسسة ويشكل أكبر وهو الحاسوب نظرا لسهولة استخدامها ومرونتها وفعاليتها

- 7- يختلف الغرض من إستعمال وسائل الاتصال الرقمي ما بين الموظفين أن اغلبيتهم يستعملونها في نقل وتبادل المعلومات وكتابة التقرير وحفظ المعلومات
- 7-الاتصال الرقمي دور كبير وفعال في التقليل من المشاكل التنظيمية في المؤسسة بسبب الإستعمال المنهج العقلاني لوسائل الاتصال الرقمي .
- 9-ساهم الاتصال الرقمي من تفادي الاخطاء الوظيفية والتقليل منها.
- 10- اثبت الاتصال الرقمي مدى فعاليته في مساعدة الموظفين على تسير شؤونهم الوظيفية وتحسين خيراتهم المختلفة
- 11- إن الاتصال الرقمي داخل الاطار الوظيفي يخلق جوا من الاستقرار .
- 12-يعتبر الموظفين الاتصال الرقمي أداة عملت على تسهيل من عملية التواصل فيما بينهم إلى جانب تزويهم بمختلف المستجدات.كما يرجع إليه الفضل في إقامة شبكة تواصله لتبادل الافكار المعلومات والبيانات .
- 13-يقلل الاتصال الرقمي في الصعوبات والعراقيل التي قد تعترض الموظف في اطارها العملي .ومما يختلف له توزان شخصيا وعمليا للموظف.
- 14-رغم المزايا والخدمات التي تقدمها وسائل الاتصال الرقمي في الجانب الاداري داخل المؤسسة إلا أن استخدامها يصطدم بالجملة من المعوقات مثل كثيرة الاعطاب ومعقدة.
- 15 -يعكس الاداء قدرة و المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- 16-الهدف من استخدام تقييم الاداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدي الموظفين ومعالجة البعض في المهارات والمعارف.



# الخاتمة



### خاتمة:

لقد اصبح التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال ووسائله الحديثة و هذا ماأدى الى ظهور الاتصال الرقمي حيث انه عمل على التأثير على نمط نشاط المؤسسة وتغييره , لتصبح من المتبنين للاتصالات الرقمية لغرض التجديد و التنوع ,حيث يحتل اهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من ابرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة و الخدماتية بصفة خاصة ' و يمكن ان نلبس اهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الادارية و تحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء و الاستمرار , كما يتضمن نقل و تبادل المعلومات بين العاملين و المؤسسات الاخرى ,ليحدث تحولا تدريجيا من الادارة التقليدية الى الادارة الرقمية , فتطبيق مثل هذه التكنولوجيات في مجال الاداد بالمؤسسات و خاصة الخدماتية يؤثر على طبيعة العمل و الزيادة من كفاءته و فعاليتيه و تجاوز كل الحواجز .

و باختصار فقدحققت هذه الدراسة كشفا اوليا لدور الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الخدماتية و كذا تحقيق اهداف المؤسسة , وذلك من خلال النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي .

ونتوصل الى ان هناك علاقة طردية بين الاتصال الرقمي و اداء العاملين , وهذا من خلال مساهمة هذا النوع من الاتصال في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الخدماتية , وهذا ما يخلق جو من الارتياح و الرفع من معنوياتهم و زيادة الثقة بينهم و الرغبة في العمل .



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المراجع :

-القواميس :

-محمد جمال الفار , المعجم الاعلامي , ط1, دار اسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي , عمان , 2006.

الكتب :

-زكي خليل المساعدة , تسويق الخدمات التطبيقية , ط1, دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , 2003.

فايز الزغبي , الرقابة في منشآت الاعمال , دار الحلال , عمان , الاردن , 1991. -

-بسام عبد الرحمان المشاقبة , نظريات الاتصال , دار اسامة للنشر و التوزيع , الاردن , عمان , 2015.

-توفيق ماضي محمد , تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , 2002.

-رجاء مكي طيارة , دراسة نظرية و عملية لتقنيات و ميادين في علم النفس الاجتماعي , ط1,بيسان للنشر و التوزيع و الاعلام , بيروت , لبنان, 2000.

-رضوان بلخيرى , مدخل الى الاتصال المؤسساتي , ط1, دار قرطبة للنشر و التوزيع , الجزائر , 2015 ,

-رضوان مفلح علي واخرون , مدخل الى وسائل الاعلام الالكتروني و الفضائي , ط1,دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , 2016.

-سعيد محمد المصري , ادارة و تسويق الانشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الاسكندرية , 2002.

-صلاح الدين عبد الباقي , الجوانب العملية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية فيالمنظمات , الدار الجامع للتوزيع و النشر , مصر , 2002.

-عاطف عدلي العبد , نهى عاطف العبد , نظريات الاعلام و تطبيقاتها العربية , دار الفكر العربي , القاهرة , 201.&

## قائمة المصادر والمراجع

- عامر قندلجي , ايمان السامرائي , البحث العلمي الكمي و النوعي , دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , 2004.
- عبد الباري ابراهيم درة و اخرون , ادارة القوى البشرية , الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات , القاهرة , 2008.
- عبد المجيد مروان , اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان , 2000.
- عبد المحسن توفيق محمد , تقييم الاداء , دار النهضة العربية , القاهرة , مصر , 1998.
- عبيدات محمد , ابونصار محمد و اخرون , منهجية البحث العلمي , قواعد و مراحل و التطبيقات , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 1999.
- عطاالله احمد شاکر , ادارة المؤسسات الاعلامية , دار اسامة للنشر و التوزيع , الاردن , 2011.
- عمار بوحوش , مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1995.
- فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية , ط1, دار اسامة للنشر و التوزيع , 2008.
- كامل بربر , ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي , ط2, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , لبنان , 2000.
- محمد الصيفي , ادارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , 2007.
- محمد حافظ حجازي , ادارة الموارد البشرية , دار الوفاء لدنيا النشر و الطباعة , الاسكندرية , 2005.
- محمد سعيد ابو سلطان , السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , مصر , 2003.
- محمد صاحب سلطان , مبادئ الاتصال الاسس و المفاهيم , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2004.
- محمد عبد المجيد , الاتصال و الاعلام على شبكة الانترنت , ط1, عالم الكتب , القاهرة , 2007.

- محمود فريد صحن , التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات , الدار الجامعية للنشر , مصر , 199\_.
- محمود محفوظ , تكنولوجيا الاتصال دراسة ميدانية ف الابعاد النظرية و العملية لتكنولوجياالاتصال , دار المعرفة الجامعية , بيروت , 2005.
- مصطفى عشوي ,اسعلم النفس الصناعي التنظيمي , المؤسسة الوطنية للكتب , الجزائر , 1992,
- مصطفى نجيب شاويش ,ادارة الموارد البشرية , دار الشروق للنشر و التوزيع, الاردن , 2007.
- مهدي حسن زويلف , ادارة الافراد (مدخل كمي) , دار عدلاوي للنشر , عمان , الاردن , 1998ز
- مؤيد سيد العالم , عادل حرشوش صالح , ادارة الموارد البشرية , جدار الكتاب العالمي , الاردن , 2009 ,
- ناصر دادي عدون , اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع , الجزائر , 1998.
- نجلاء محمد صالح , مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسس النظرية و العلمية ,ط1,دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , الاردن , 2012.
- هاني حامد الصمور , تسويق الخدمات , ط1,دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 2004.

#### المجلات :

- احمد عيساوي , ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية , مجلة الباحث , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , العدد 04.
- برائيس عبد القادر , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , جامعة مستغانم , الجزائر , العدد 07.

#### الرسائل الجامعية :

- المهدي الذهبي امحمد السباعي ,محمد معمري , الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي , مذكرة ماستار في علوم الاعلام و الاتصال ,جامعة احمد درارية , ادرار , 2018.

- حداد سهيلة , فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2005.
- حموش مديحة , الاتصال الرقمي و تأثيره على الاداء الوظيفي , مذكرة ماستار في علوم الاعلام والاتصال , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2019.
- رابح يخلف , نحو تقييم فعال لاداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية , رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علم التسيير , جامعة احمد بوقرة ' بومرداس , الجزائر , 2007.
- عبد الناصر موسى , النظام المقترح لتقييم اداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية , رسالة دكتوراه, قسم العلوم الاقتصادية , جامعة باجي مختار , عنابة , الجزائر , 2005.
- عز الدين هروم , واقع تسيير الاداء المهني للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية , مذكرة ماجستير في علوم التسيير , جامعة منتوري ' قسنطينة , الجزائر , 2005.
- غازي حسن عودة الحلابية , اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام , مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الامال ,جامعة الشرق الاوسط ,2013.
- فاضل سمية , الولاء التنظيمي و تأثيره على اداء العاملين , مذكرة ماستار في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية , جامعة العربي بن مهيدي , ام البواقي ,2016.
- فردوس بن عزة , دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة ماستار في علوم التسيير ,جامعة ورقلة , الجزائر , 2016.
- فؤاد بوجنابة, تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية , مذكرة ماجستير في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة ,2005.
- مازن سليمان الحوش ,الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية , مذكرة ماجستير في علم الاجتماع , كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية , جامعة العقيد الحاج لخضر , باتنة ,2006.
- محمود عبد الرحمان ,ابراهيم الشنطي , اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية,رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية , غزة , فلسطين ,2006.



# الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي – تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي



السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان

**دور الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين  
بالمؤسسة الخدمائية  
دراسة ميدانية بمركز التكوين والتمهين شيحاني بشير  
– تبسة –**

تحت إشراف:

أ.د. بلخيري رضوان

من إعداد الطالبتين:

• مسنادي حسنة

• مباركي عبير

هذه الاستمارة ستقوم كأداة لاستكمال البحث الميداني للمذكرة المكتملة لنيل شهادة الماستر، وكل ما يرد فيها سريا ولا يستخدم إلا في حدود البحث العلمي، لذا نرجو منكم التعاون معنا بإجاباتكم الدقيقة على كامل الأسئلة بوضع إشارة (x) في الإطار المخصص له.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. النوع: ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية:  
30 - 40 سنة  41 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي:  
متوسط  ثانوي  جامعي
4. الأقدمية:  
أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  11 - 15 سنة   
16 - 20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. الفئة الوظيفية:  
رئيس قسم  رئيس مكتب  رئيس مصلحة  عون إداري

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الرقمي المستخدم بمركز " شيجاني بشير "

6. هل تتوفر مؤسستكم على الاتصال الرقمي؟  
دائما  احيانا  ابدا
7. ما هي الوسائل الأكثر استخداما في مؤسستك؟  
الحاسوب  الأنترنت  التقرير   
الهاتف  لوحة الإعلانات  الفاكس
- \* أذكر أخرى: .....

8. هل هذه الوسائل سهلة الاستخدام بالنسبة لك؟

- نعم  لا

## الملاحق

9. إذا كنت من مستخدمي هذه الوسائل، فيما تستخدمه؟

كتابة التقارير  حفظ المعلومات  القيام بإحصائيات

الارشيف  نقل و تبادل المعلومات  معالجة المعلومات

\* أذكر أخرى: .....

10. هل تقوم المؤسسة بوضع خطط واستراتيجيات خاصة بالاتصال الرقمي؟

نعم  لا

\* لماذا؟ .....

11. هل الميزانية المخصصة للاتصال الرقمي في مؤسستكم كافية؟

نعم  لا

12. فيما تتمثل اهمية الاتصال الرقمي بمؤسستكم؟

توفير المعلومات حول مختلف الأنشطة

اكتساب مهارات جديدة

خلق تفاعل تعاوني عملي ودي اجتماعي

تعزيز الثقة و المصداقية

ترك مساحة للاقتراحات و ابداء الآراء

اذكر اخرى: .....

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين بمركز " شيجاني

بشير

13. ماهي الاهداف المتوقعة من الاتصال الرقمي في مؤسستك؟

تسهيل العمل

الدقة و الكفاءة

السهولة في التواصل

## الملاحق

تقليل الوقت و الجهد البذول

رفع الجودة و انتاجية الخدمة

14 . هل تجد أن تقنيات الاتصال الرقمي المستخدمة في عملك محفزة على الأداء الجيد؟

بدرجة كبيرة  بدرجة كبيرة جدا  لا تحفز أبدا   
بدرجة متوسطة  بدرجة ضعيفة

15. الاتصال الرقمي عمل على تخفيف الأعباء التي كانت موجودة في وظيفتك داخل المؤسسة؟

موافق بشدة  محايد  غير موافق بشدة  موافق  غير موافق

16. هل طبيعة عملك في المؤسسة تفرض عليك استخدام وسائل الاتصال الرقمي؟

نعم  لا

17. هل تستخدم الحاسوب في عملك؟

دائما  احيانا  ابدا

18. تتحكم بالحاسوب بدرجة:

جيدة  متوسطة  ضعيفة

19. هل تم تكوينكم في هذا المجال؟

نعم  لا

20. إذا كانت الإجابة بنعم، فأين؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

21. وكيف تم ذلك؟

اجتماعات  تربية  ملتقيات

\* أذكر أخرى: .....

المحور الرابع: تقييم العاملين للاتصال الرقمي في تأثيره على أدائهم الوظيفي بمركز "

شبحاني بشير"

22. في رأيك، هل أحدثت وسائل الاتصال الرقمي تجديدا في شكل العمل في مؤسستك؟

كثيرا  قليلا  ابدا

23. إذا كنت تعتقد أن وسائل الاتصال الرقمي حسنت من أداء المؤسسة والعاملين بها.

هل يرجع ذلك إلى:

سرعة تداول المعلومة  سهولة الاتصال بين الموظفين

\* أذكر أخرى: .....

24. بعد استخدام مؤسستك لوسائل الاتصال الرقمي، ماذا لاحظت بالنسبة لمستوى

الأداء؟

إنخفض  لم يتغير  إرتفع

25. ما هي إيجابيات استخدام الاتصال الرقمي ضمن مقتضيات عملك؟

- تطوير الأداء  - التنسيق بين العاملين

- الشفافية  - السرية

- السرعة  - العمل الجماعي

- الكفاءة والفعالية  - العصرية

26 . فيما تتمثل عيوب استخدام وسائل الاتصال الرقمي داخل مؤسستك؟

سهولة الاختراق  معقدة  الأضرار الصحية  كثيرة   
الأعطاب

27. ما هي اقتراحاتك للتغلب على هذه العيوب؟

.....  
.....  
.....

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
\*جامعة العربي التبسي تبسة\*



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
الرقم : ل.ع.ب.ا / 2022

من السيد // رئيس قسم الإعلام والاتصال

إلى السيد // مدير المركز المتخصص في التكوين شيحاني بشير - تبسة

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء مقابلة

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني متعلق بمذكرة التخرج (روبورتاج مصور) لطلبة الماستر  
تخصص اتصال تنظيمي: نرجو من سيادتكم الموافقة على إجراء مقابلة للطلبة الآتية أسماؤهم

مسنادي حسنة

مباركي عيبر

ضمن مؤسنتكم.

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام





Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ المشرف

الرتبة: أستاذ باحث في علوم الإعلام والاتصال

أشهد أن المذكورة العنونة: دور الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الجامعي  
سأطوئ نسختها لخدمتها بمرکز البحوث الكونية المحيطة بتميزها في  
بشرق تبسة

والمكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص  
من إعداد

الطالب: مسعود حسنة

الطالب: مبارك عبيد

تتوفر فيها جميع الشروط العلمية والمنهجية والشكلية التي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة  
لسنة الجامعية 2021/2022، وعليه يمكن طبع العمل وإيداعه لدى إدارة القسم وفقا للشروط المحددة مسبقا.

تبسة في: ٢٩/٠٥/٢٠٢٢

توقيع الأستاذ:

أ. د. محمد باخري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales



جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب: سنادي حسنة  
والمعد لمذكرة التخرج الموسومة: دور الأتھام السھمی فی تحسین أداء الجاسمات المھتمات بالمھنة  
بالمدرسة الكونية للمهنة "كشفاً في بسير" تبسة  
المكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: .....  
وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 35-19-07.03  
أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير او اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصدر ووضع أشكال بيانية او خرائط أو صور دون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 30 / 05 / 2022

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه  
التوقيع والبصمة  
السيد: .....  
في: .....

عن رئيس المجلس العلمي  
وبنفسه ويضامياً  
مضياء السيدة بن عرفة  
كتيب راسن



Université Larbi Tebessi – Tebessa  
Faculte des sciences Humaines et Sociales

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب: صبار كبي عيسى  
والمعد لمذكرة التخرج الموسومة: جور الاصلان الرقمي في تحسين أداء المواصلات الموسومة بالخدمات  
بمركز الحكومة الإلكترونية بتجاني تبسة  
المكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: .....  
وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من  
السراقات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 03-19-35  
أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال  
الغير او اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصدر ووضع أشكال بيانية او خرائط أو صور  
دون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 03/05/2022

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه  
التوقيع والبصمة



2022 03 30

03/05/2022  
بمضاء السيدة بن عرفة نجلاء  
كاتب راقن اقليمي

## ملخص:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة الاتصال الرقمي و دوره في تحسين اداء العاملين لدة موظفي مركز "شبحاني بشير"-تبسة-مع العلم ان موضوع الاتصال الرقمي موضوع مهم ضمن العملية الاتصالية لأي مؤسسة خدمتية ,وان للعاملين دور كبير في خال ادائهم الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسة.

وهو ما حولنا التعرف عليه من خلال الدراسة و ذلك بإبراز اثر الاتصال الرقمي في تحسين اداء العاملين و ذلك بالتركيز على انواع ووسائل الاتصال الرقمي واهم خطوات تقييم و تحسين الاداء, واعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية, باستخدام الاستبيان كأداة للبحث لملائمته للمنهج الوصفي ,وتم معالجة البيانات و تحليلها للوصول الى مجموعة من النتائج اهمها ان الاتصال الرقمي يآثر ايجابا على عملية تحسين الاداء .

**الكلمات المفتاحية :** الاتصال , الاتصال الرقمي , الاداء , اداء العاملين , المؤسسات الخدمتية .

## Summary:

Based on the results reached through the study of digital communication and its role in improving the performance of employees of the employees of the "Shehani Bashir" Center - Tebessa - knowing that the subject of digital communication is an important topic within the communication process of any service institution, and that employees have a great role in their job performance in Achieving the goals of the institution.

Which we have identified through the study by highlighting the impact of digital communication in improving the performance of workers by focusing on the types and means of digital communication and the most important steps for evaluating and improving performance. Data processing and analysis to reach a set of results, the most important of which is that digital communication positively affects the process of improving performance.

**Keywords:** communication, digital communication, performance, employee performance, service institutions.